

STRATEGY PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN JASA *FACILITY MANAGEMENT*.

(STUDI KASUS PADA DIVISI *CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT*
PT. BANK DANAMON INDONESIA,Tbk - KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR)

Nama mahasiswa : Angga Primadi Purbianto
NRP : 9106202401
Pembimbing : Ir. I. Putu Artama W., MT., Ph.D

ABSTRAK

Corporate Real Estate Management (CREM) adalah sebuah divisi yang menjalankan fungsi pendukung (*support function*) dan menspesialisasikan diri pada bidang *Property Management, Facility Management, Project Management, Transaction Management, Procurement*. Banyaknya komplain yang masuk, banyaknya hasil pekerjaan pihak ke 3 yang jauh dari harapan pelanggan, banyaknya kebutuhan - kebutuhan dan permintaan pelanggan yang belum dipenuhi dengan cepat, Divisi ini berusaha mencari strategi – strategi peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Strategi tersebut lebih difokuskan kepada strategi peningkatan pelayanan jasa *Facility Management*.

Tujuan penelitian adalah menentukan besarnya tingkat kepuasan dan tingkat harapan serta menentukan strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan adalah metode *Service Quality*, SWOT Analysis dan QSPM sebagai metode akhir untuk menentukan jenis strategi yang dipilih. Model SERVQUAL digunakan untuk mengetahui besarnya kesenjangan antara tingkat kepuasan dan tingkat harapan. Sedangkan SWOT Analysis juga digunakan untuk menentukan strategi peningkatan kesenjangan yang mempengaruhi tingkat kepuasan yang rendah dan tingkat harapan yang tinggi.

Dari hasil peneltian menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden rata-rata sudah merasa puas dari hasil layanan CREM. Berdasarkan analisa kesenjangan diketahui bahwa nilai persepsi masih lebih rendah daripada nilai harapan. Sedangkan berdasarkan hasil analisa kuadran beberapa variabel yang harus diperbaiki adalah variabel *Short term response* (kemampuan merseponse dengan cepat), kemampuan memenuhi kebutuhan secara akurat saat dibutuhkan, pelaksanaan proyek tepat waktu, kecepatan meresponse terhadap persoalan yang ada, kondisi penerangan dan hasil pekerjaan berdasarkan *request* diketahui oleh *customer*. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan tersebut yaitu meningkatkan kualitas kompetensi, mengupayakan kepuasan *customer* dengan meningkatkan *ownership*, mengoptimalkan kemampuan dan kompetensi yang ada, memanfaatkan metode deviasi untuk mempercepat proses, mengadakan acara komunikasi rutin dengan *customer*. Dari stretegi tersebut dipilih strategi yang paling menarik yaitu Strategi Peningkatan kualitas kompetensi.

Kata Kunci : *Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, persepsi & harapan pelanggan*

FACILITY MANAGEMENT SERVICE QUALITY IMPROVEMENT STRATEGY

(CASE STUDY: CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT DIVISION, PT. BANK DANAMON INDONESIA, Tbk - EAST JAVA REGION)

Student's Name : Angga Primadi Purbianto
NRP : 9106202401
Mentor : Ir. I. Putu Artama W., MT., Ph.D

ABSTRACT

Corporate Real Estate Management (CREM) is a division with support function and specialized in Property Management, Facility Management, Project Management, Transaction Management and Procurement. A large amount of complains, customer needs and requests are not quickly responded yet. This division tries to look for strategies for customer service improvement. Those strategies then focused into Facility Management service improvement strategy.

The research's objectives are to determine the amount of customer's satisfaction and expectation and to determine the customer satisfaction improvement strategy. Method used in this research is Service Quality method, SWOT Analysis and QSPM as the final method to determine the strategy to choose. SERVQUAL model used to identify the amount of gap between customer's satisfaction and expectation. SWOT analysis used to determine the strategy to improve gap influencing the low satisfaction rate and the high expectation rate.

The result of this research shows that in general the customers have been satisfied of CREM service. Based on the gap analysis, identified that the customer's perception value is still lower than the customer's expectation value. Based on the result of quadrant analysis, identified that variables need to fixed are Short term response, ability to fulfill needs accurately when needed, on-time project execution, response speed for existing problems, explanation condition and job results based on request known by customers. Strategies taken to improve those services are improving competency quality; strive for customer's satisfaction by improving ownership, optimizing the existing abilities and competencies, using deviation method to accelerate process, and organizing routine communication events with customers. From those strategies, the most interesting strategy chosen is Competency quality improvement strategy.

Keywords: *Factor influencing customer satisfaction, service quality, customer's perception and expectation*

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Strategi

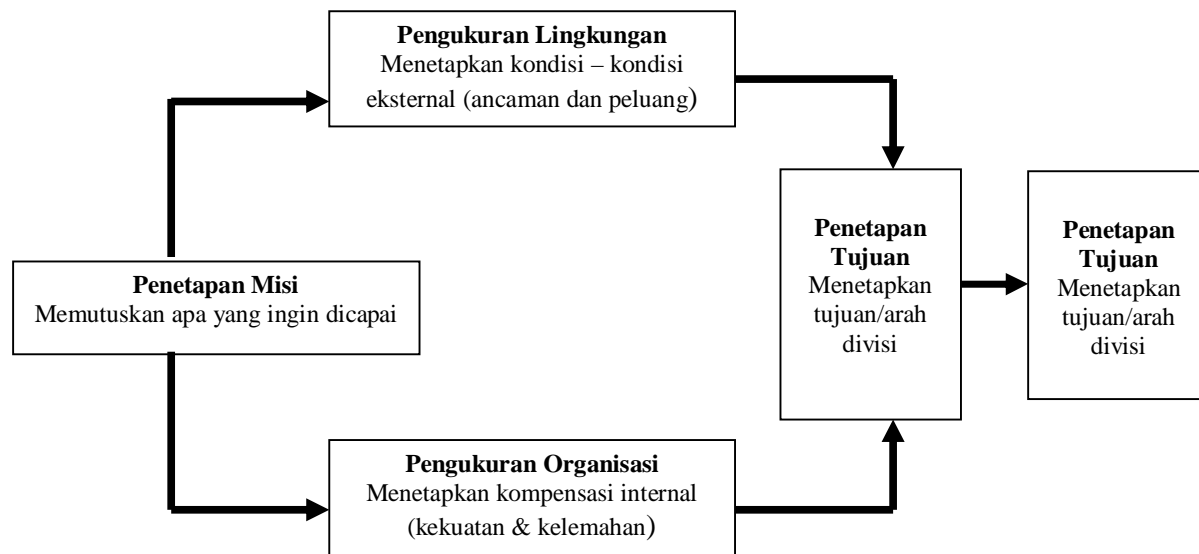
2.1.1. Pengertian Strategi

Pengertian Strategi, terdapat beberapa rumusan penting tentang strategi dari para ahli yang melihat dari sudut pandang masing – masing diantaranya yaitu :

1. Straregi adalah penempatan sumber – sumber daya perusahaan secara terorganisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang spesifik pada saat diperlukan dalam persaingan melawan pesaing
2. Sedangkan menurut Chandler dalam Rangkuti (2005) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya
3. Kemudian menurut Porter dalam Rangkuti (2005) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing
4. Selanjutnya menurut Marrus dalam Umar (2002), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang terfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2.1.2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah sebuah perencanaan, namun setiap rencana belum tentu merupakan strategi. Strategi merupakan rencana – rencana berkaitan dengan hal – hal yang mendalam, vital dan atau kepentingan organisasi. Strategi biasanya bersifat luas dalam dan relatif berjangka panjang. Rangkaian proses secara sederhana suatu strategi dapat dilihat pada Gambar 2.1 (halaman berikutnya)



Gambar 2.1. Proses sederhana sebuah strategi

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrument dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui SWOT analisis. Rangkuti (2005) menjelaskan bahwa, analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisa ini digunakan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*stegths*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan anaman (*threats*)

Dapat disimpulkan dari pendapat para ahli tersebut bahwa Strategi adalah suatu alat untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang dapat di peroleh melalui proses perumusan strategi dengan metode pemilihan strategi dasar yaitu SWOT Analisis sebagai instrumen untuk mengindentifikasi faktor – faktor yang sistematis.

2. 2. Kepuasan Pelanggan

2.2.1. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) atau yang di sebut dengan *Total Customer Satisfaction* menurut Juran (1993:3) menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan, kualitas termasuk semua elemen yang diperlukan untuk memuaskan tujuan dari pelanggan, baik internal maupun eksternal dan dapat termasuk masing masing item dalam produk

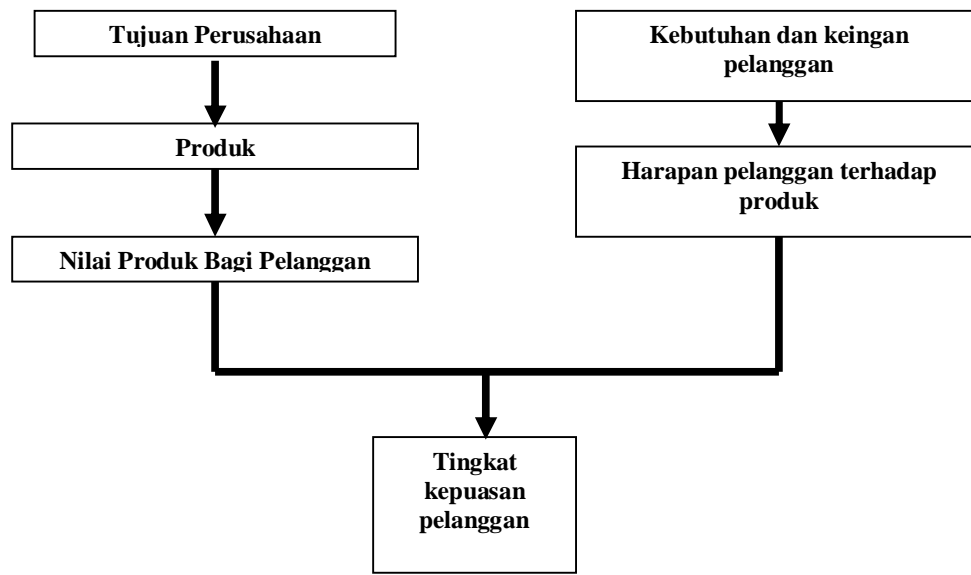
kualitas. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Kepuasan pelanggan terbentuk setelah terjadinya persepsi terhadap nilai penawaran atau dengan kata lain tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

Pengertian kepuasan menurut Kotler (1997) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesan atau persepsinya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapan. Seseorang akan merasa puas apabila kesan terhadap kinerja suatu produk adalah baik.

Customer Satisfaction menurut Kotler P (1995) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. ” Sehingga dapat dikatakan bahwa *Customer Satisfaction* merupakan tanggapan konsumen terhadap penilaian dan pengalaman konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk atau jasa. *Customer Satisfaction* terjadi jika hasil penelitian dari produk atau jasa yang digunakan minimal sama atau melebihi harapan konsumen. Sedangkan ketidakpuasan terjadi jika hasil penilaian tersebut tidak memenuhi atau berada dibawah harapan konsumen.

Tjiptono (1996) membahas tentang pengertian kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian/diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang – kurangnya memberikan hasil (*outcome*) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan (Tjiptono 1996) Pada umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk (barang & jasa). Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk yang dibeli.

Secara konseptual kepuasan pelanggan dapat ditunjukkan pada gambar 2.2 sebagai berikut (halaman berikutnya) :



Gambar 2.2. Konsep Kepuasan Pelanggan

2.2.2. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Hasil atau produk dari suatu perusahaan yang baik dan sukses terjadi apabila dapat memuaskan konsumen. Dengan kata lain, konsumen yang tidak puas akan mempengaruhi perusahaan secara negatif

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen yang dikutip dari Cravens (1999) antara lain.

1. Sistem penerimaan produk
2. Performa produk atau jasa
3. Citra atau merek perusahaan
4. Hubungan harga nilai yang menguntungkan
5. Kinerja/prestasi para karyawan
6. Kelemahan dan kekuatan para pesaing

2.2.3. Pengukuran kepuasan

Menurut Kotler (1997) kepuasan konsumen dapat diukur dengan beberapa cara, antara lain

1. *Directly reported satisfaction*

Metode ini menunjukkan sejauh mana kepuasan konsumen produk X melalui skala pengukuran : sangat tidak puas, tidak puas, ragu – ragu, puas dan sangat puas.

2. *Derived dissatisfaction*

Responden akan ditanya tentang tingkat harapan mereka terhadap produk dan atribut dan juga keadaan yang sebenarnya dari produk tersebut

3. *Problem analysis*

Responden akan ditanyai tentang masalah apa yang ditemuinya dengan produk dan atributnya selanjutnya guna melakukan perbaikan sesuai dengan saran dan responden

4. *Importance or performance ratings*

Perusahaan dan menanyai responden tentang bagian – bagian penting yang terdapat dalam suatu produk yang ditawarkan dan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk membentuk bagian – bagian tersebut sesuai dengan keinginan konsumen

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu perasaan senang & kecewa yang diukur dengan menunjukkan perbandingan antara persepsi dan harapan

2. 3. Kualitas

Kualitas merupakan aspek penting dan perlu mendapat perhatian khusus, sehingga baik produsen maupun konsumen semakin menyadari pentingnya kualitas. Bagi setiap orang kualitas memiliki makna yang berbeda – beda. Beberapa pakar dan organisasi mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing – masing :

A. Tjiptono (1997) mendefinisikan kualitas sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan
2. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
3. Menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapannya.
4. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan
5. Melakukan segala sesuatu secara benar sejak awal
6. Perbaikan dan penyempurnaan berkelanjutan.

B. Definisi kualitas berdasarkan Goeths & Davis (1997) adalah :

Kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, perusahaan dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan

C. Menurut lembaga kualitas ISO 9002 kualitas adalah

Keseluruhan gabungan dari karakteristik produk (barang dan atau jasa) dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang menunjang kemampuan untuk memenuhi harapan pelanggan.

Dari definisi yang ada terdapat beberapa persamaan elemen – elemen kualitas yaitu :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap cukup berkualitas saat ini mungkin dapat kurang berkualitas dimasa yang akan datang)

Berbagai macam pendapat para ahli yang diperoleh dari literatur dan studi pustaka yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kualitas adalah usaha untuk memenuhi harapan pelanggan yang meliputi produk, jasa, proses, manusia dan lingkungan dengan kesesuaian yang telah ditentukan.

2.4. Jasa**2.4.1. Definisi Jasa**

Jasa dapat di definisikan sebagai aktifitas ekonomi yang memproduksi waktu, tempat, form, atau kegunaan psikologis. Ada pula yang mendefinisikan sebagai lawan dari barang atau produk. Jika barang atau produk adalah obyek yang berwujud (*tangible*) yang dapat dijual atau digunakan, maka jasa adalah *intangible* dan dapat mengalami kerusakan (*perisable*)

Menurut kotler, P (1997) Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik

2.4.2. Karakteristik Jasa

Menurut Tjiptono (1997) terdapat empat karakteristik utama jasa yang membedakan dengan barang, yaitu :

1. *Intangible* (tak berwujud)
Jasa mempunyai sifat tidak berwujud , artinya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi oleh konsumen. Seseorang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum ia merasakannya.
2. *Inseparability* (tak dapat dipisahkan)
Jasa diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Jasa tidak dapat dipisahkan dari penyedia jasa dan konsumen serta interaksi antara kedua pihak ini mempengaruhi hasil dari jasa tersebut.
3. *Variability* (bervariasi)
Jasa memiliki banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli pada variabilitas yang tinggi ini dan seringkali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih.
4. *Perishability* (tak tahan lama)
Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan.

Sedangkan karakter jasa menurut Kotler, P (1997) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Intangibility* (tidak berwujud)
Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba,
2. *Inseparability* (tidak terpisahkan)
Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan melewati berbagai penjual dan kemudian baru dikonsumsi. Jasa tidak dapat dipisahkan dari penyedia jasa dan konsumen.
4. *Variability* (bervariasi)
Jasa sangat bervariasi tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu diberikan. Pembeli jasa menyadari keragaman yang tinggi dan sering membicarakannya dengan orang lain sebelum memilih jasa.
5. *Perishability* (mudah lenyap)
Jasa tidak dapat disimpan. Bila permintaan tetap maka sifat jasa yang mudah lenyap tidak menjadi masalah.

Dapat disimpulkan bahwa Jasa adalah suatu kegiatan yang memiliki karakteristik *Intengibility, Inseparability, Variablity, Perishability*

2.5. Kualitas Pelayanan

Kualitas adalah faktor dasar keputusan konsumen dalam memilih produk barang dan jasa. Akibatnya, kualitas adalah faktor kunci yang membawa keberhasilan bisnis, pertumbuhan dan peningkatan posisi bersaing.

Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kecocokan. Kualitas desain merupakan fungsi spesifik produk sedang kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah diterapkan.

2.6. Kualitas Jasa

Service quality atau kualitas jasa **menurut Parasuraman, et.al (1990)** dapat didefinisikan sebagai “Seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para konsumen atau jasa yang mereka peroleh / terima “

Menurut Tjiptono (1997) service quality adalah “Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen “

Dari dua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas Jasa atau *service Quality* adalah segala sesuatu yang menitikberatkan pada upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang disertai dengan ketepatan dalam menyampaikan sehingga tercipta kesesuaian yang seimbang dengan harapan konsumen.

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu :

1. Jasa yang diharapkan
2. Jasa yang diterima

Sehingga kualitas jasa dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

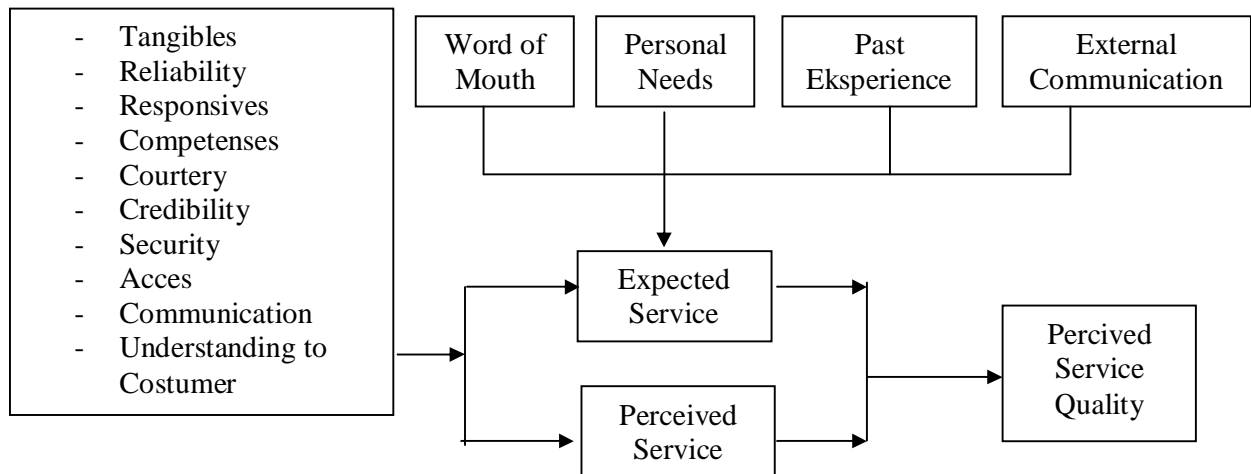
1. Kualitas jasa yang memuaskan, bila kualitas jasa yang diterima sesuai dengan jasa yang diharapkan
2. Kualitas jasa yang buruk, bila kualitas jasa yang diterima lebih rendah dibandingkan dengan kualitas jasa yang diharapkan

3. Kualitas jasa yang ideal, bila kualitas jasa yang diterima lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas jasa yang diharapkan

2.6.1. Dimensi Kualitas Jasa

Berdasarkan penelitian Parasuraman et. Al (1990) atribut – atribut dalam perusahaan secara umum dapat dirumuskan menjadi sepuluh dimensi. Dari hubungan antara atribut – atribut tersebut dengan nilai kepuasan pelanggan dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.

Dimensi Service Quality



Gambar 2.3. Dimensi Service Quality

Keterangan :

- a. *Tangibles* : Penampilan dari fasilitas fisik, peralatan dan materi komunikasi
- b. *Reliability* : Kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat diandalkan.
- c. *Responsiveness* : Kemauan untuk membantu pelanggan dan melaksanakan pelayanan dengan cepat
- d. *Competence* : penguasaan ketrampilan yang dibutuhkan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas
- e. *Credibility* : tingkat kepercayaan dan kejujuran dari perusahaan
- f. *Courtesy* : kesopanan, rasa hormat, timbang rasa dan keramahan karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
- g. *Security* : perasaan aman, bebas dari bahaya, resiko atau keraguan atas pelayanan yang diberikan perusahaan

- h. *Acces* : kemudahaan melakukan hubungan ke dalam dengan perusahaan
- i. *Communication* : menjaga hubungan pelanggan dan selalu memperhatikan masukan dari pelanggan
- j. *Understanding to the customer* : usaha untuk mengerti kebutuhan pelanggan

Kesepuluh dimensi tersebut dapat disederhanakan lagi menjadi lima dimensi SERVQUAL sebagai standar baru dalam peningkatan kualitas pelayanan, yaitu:

1. *Tangibles*, meliputi penampilan fisik dari jasa seperti : hasil produk jadi, peralatan, karyawan, kenyamanan ruangan serta material pelayanan yang dimiliki.
2. *Reliability*, yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
3. *Responsiveness*, yaitu kecepatan dan kesigapan karyawan dalam membantu dan melayani keinginan atau kebutuhan customer dengan cepat.
4. *Assurance*, yaitu pengetahuan, ketrampilan, kesopanan, keramahan karyawan dan kemampuan member rasa aman untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan. *Assurance* merupakan representasi dari *competence*, *courtesy*, *credibility*, dan *security*.
5. *Emphaty*, yaitu kepedulian, perhatian dan kemudahan untuk berkomunikasi, memahami kebutuhan pelanggan dan bersedia mendengarkan keluhan pelanggannya. *Emphaty* merupakan representasi dari *access*, *communication*, dan *understanding the customer*.

Selanjutnya Parasuraman, Zeinhaml dan Berry (1990) mendefinisikan lima dimensi *service quality* (kualitas pelayanan) sebagai berikut :

1. *Tangibles* (bukti langsung atau berwujud) yaitu penampilan fisik dari jasa berupa peralatan atau perlengkapan, personel atau pegawai, sarana komunikasi, kenyamanan ruangan (sarana dan prasarana yang digunakan)
2. *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan
3. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu cepat tanggap dalam membuat dan melayani keinginan atau kebutuhan pengguna
4. *Assurance* (jaminan) yaitu pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh pegawai serta rasa percaya diri dari bebas dari resiko dan keragu – ragan.

5. *Emphaty* (empati) yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan konsumen

Kelima dimensi tersebut tidak selalu independent antara satu dengan yang lain. Ada keterkaitan (korelasi) antara beberapa atribut/ elemen sehingga satu atribut dapat dimasukkan ke satu atau lebih dimensi

Sehingga dapat ditarik kesimpulan mengenai hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan pelayanan :

1. Mengamati persepsi pelanggan pada kualitas layanan
2. Mengidentifikasi penyebab rendahnya kualitas layanan
3. Mengambil langkah yang perlu untuk meningkatkan kualitas layanan

2.6.2. Metode Kualitas Jasa

Pasaruman et.al (1990) merumuskan model kualitas jasa yang menekankan pada persyaratan utama bagi penyedia jasa dalam memberikan suatu jasa kepada konsumennya. Dengan metode tersebut peneliti akan mengangkat 5 Kesenjangan dengan melakukan pendekatan terhadap perumusan Pasaruman.

Kelima kesenjangan (gap) tersebut adalah :

- a. Kesenjangan antara harapan konsumen atau pelanggan dan persepsi penyedia jasa
- b. Kesenjangan antara persepsi penyedia jasa terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa
- c. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa
- d. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal
- e. Kesenjangan antara jasa yang diterima dan jasa yang diharapkan

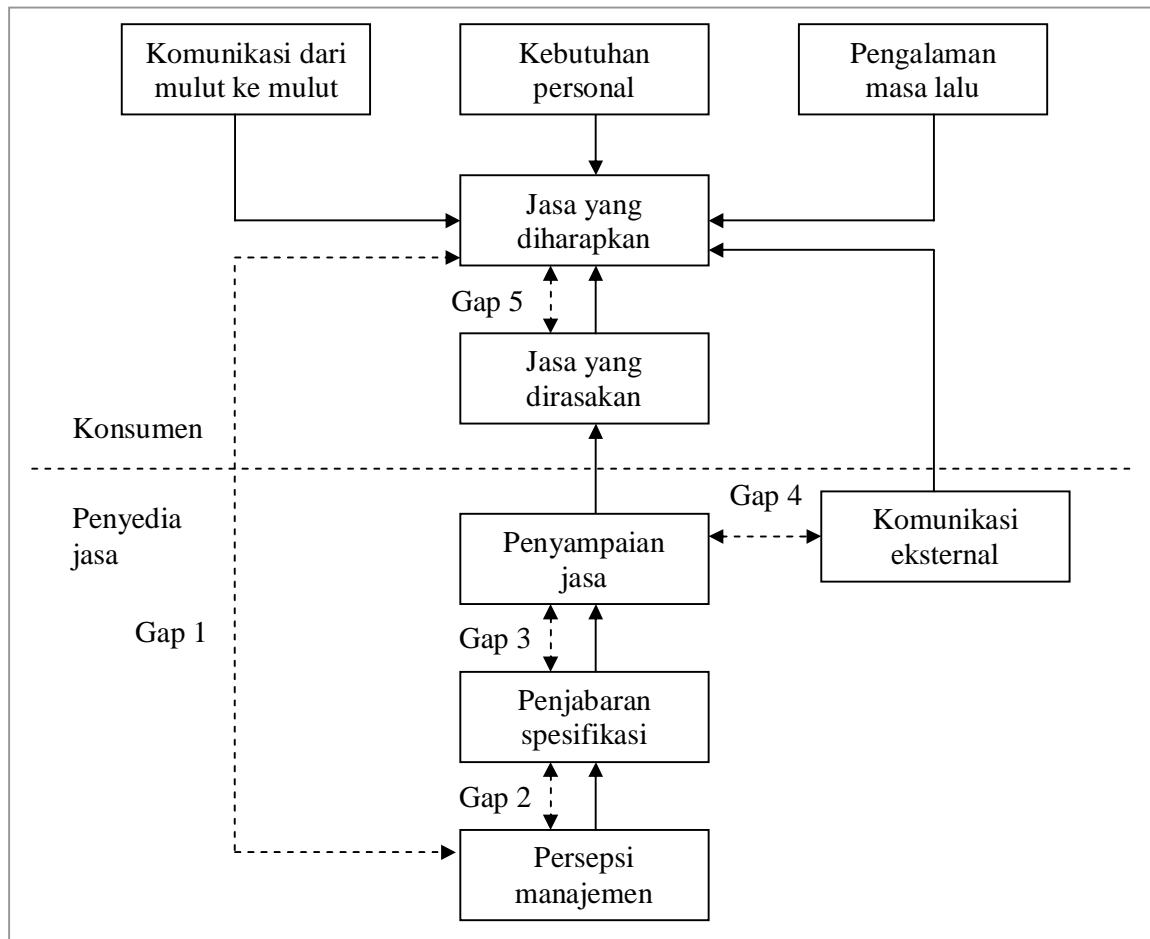
2.6.3. Kesenjangan Kualitas Pelayanan

Kepuasan pelanggan terhadap kualitas suatu layanan ditentukan oleh kesenjangan yang terjadi antara ekspektasi & persepsi pelanggan, seperti dirumuskan sebagai berikut (Lindsay, 1996)

$$\text{SERVICE QUALITY} = \text{COSTUMER PERCEPTION} - \text{COSTUMER EXPECTATION}$$

Kepuasan pelanggan akan tercapai apabila persepsi pelanggan terhadap kualitas suatu layanan lebih besar dari pada harapan pelanggan. Demikian pula sebaliknya ,pelanggan akan merasa kecewa apabila harapannya lebih besar daripada persepsinya.

Metode SERVQUAL merupakan alat yang sangat berguna dalam melakukan analisa kesenjangan (*gap analysis*) karena metode ini memiliki suatu model kualitas layanan (*service quality model*) yang memberikan pemahaman menyeluruh tentang yang terjadi antar penyedia jasa dan pelanggan beserta faktor –faktor penentu kualitas layanan.



Gambar 2.4. Servqual Model (Zeithmal, Parasuraman dan Berry, 1990)

Gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Gap 1** menunjukkan adanya perbedaan antara harapan konsumen dengan persepsi penyedia jasa. Pihak penyedia jasa tidak sepenuhnya dapat memahami

keinginan konsumen sehingga system pelayanan yang disajikan tidak memenuhi harapan konsumen.

2. **Gap 2** menunjukkan perbedaan antara persepsi penyedia jasa dengan standar kualifikasi yang disusun. Penyedia jasa mungkin memahami keinginan konsumen, tetapi tidak dapat menerapkan standar yang spesifik sehingga jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan pelanggan.
3. **Gap 3** menunjukkan perbedaan antara kualitas jasa yang disampaikan dengan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan, sebagai akibat dari kelambanan petugas mengikuti perkembangan internal perusahaan.
4. **Gap 4** menunjukkan perbedaan-perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal (ke pengguna jasa). Harapan konsumen sangat dipengaruhi oleh promosi atau iklan perusahaan.
5. **Gap 5** menunjukkan perbedaan persepsi antara jasa yang diharapkan pelanggan dengan jasa yang dirasakan pelanggan. Kesenjangan ini dapat diketahui atau dirasakan pengguna jasa dari orang lain, pengalaman masa lalu dan ketidaksesuaiannya. Kesenjangan ini terjadi apabila pelanggan mempunyai persepsi sendiri dalam mengukur kinerja/ prestasi perusahaan.

Model SERVQUAL dapat digunakan untuk mengetahui besarnya kesenjangan yang terjadi dan factor apa saja yang menyebabkan terjadinya kesenjangan, kemudian dianalisis untuk memperkecil gap tersebut. Dengan mengetahui besaran dari kesenjangan, maka penyedia jasa dapat melakukan antisipasi terhadap kinerja yang dilakukannya dan juga terus melakukan perbaikan terhadap factor yang mengalami kesenjangan yang cukup besar dan pada akhirnya akan berakhir pada peningkatan kualitas pelayanan.

Terciptanya kualitas pelayanan akan menciptakan kepuasan terhadap pengguna pelayanan, yang pada akhirnya dapat memberikan manfaat dengan terjalinnya hubungan yang harmonis antara penyedia jasa dengan pengguna jasa. Kepuasan pengguna jasa inilah yang dapat memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pengguna jasa, serta membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi penyedia jasa tersebut (Tjiptono, 2005).

2.7. Variabel – variabel dalam kualitas jasa (Melalui pendekatan pustaka)

1. Menurut Parasuraman et.al (1990)

Tabel.2.1. Tabel Variabel menurut Parasuramant

Dimensi Tangibles	Yaitu penampilan fisik dari jasa berupa peralatan / perlengkapan, personel / pegawai, sarana komunikasi, kenyamanan ruangan (sarana dan prasarana yang digunakan)
Dimensi Reliability	Yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan
Dimensi Responsiveness	Yaitu cepat tanggap dalam membuat dan melayani keinginan atau kebutuhan customer.
Dimensi Assurance	Yaitu pengetahuan, kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya
Dimensi Emphaty	Yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memaami kebutuhan konsumen

2. Menurut Service Management Studies Trisakti tahun 2003

Tabel .2.2. Tabel Variabel menurut Manajemen Studi Trisakti 2003

Dimensi Tangibles	a. Mensupport & memberikan fasilitas Bank dengan melengkapi ruang tunggu yang nyaman & rapi b. Penyediaan sarana yang baik
Dimensi Reliability	a. Bank selalu dalam keadaan berfungsi dan beroperasi dalam keadaan apapun/ darurat sekalipun.
Dimensi Responsiveness	a. Cabang dapat melayani dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi b. Nasabah tidak perlu menunggu terlalu lama untuk mendapatkan pelayanan

Dimensi Assurance	a. Lokasi ATM aman
Dimensi Emphaty	- Sebagian besar bank ATM online 24 jam - Adanya saran informasi ATM tedekat bila ATM mati

3. Menurut Kantor Bank Indonesia dan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya tahun 2003

Tabel 2.3. Tabel Variabel menurut Kantor Bank Indonesia dan Fakultas Ekonomi Uniersitas Airlangga Surabaya 2003

Dimensi Tangibles	a. Kenyamanan ruang pelayanan b. Tersediannya toilet bagi nasabah c. Toilet yang bersih d. Kondisi bangunan (eksterior & interior)
Dimensi Reliability	a. Bank memenuhi standar pelayanan
Dimensi Responsiveness	a. Cabang dapat melayani dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi b. Nasabah tidak perlu menunggu terlalu lama untuk mendapatkan pelayanan
Dimensi Assurance	a. Bank selalu mempunyai reputasi yang baik Lokasi ATM aman
Dimensi Emphaty	- Sebagian besar bank ATM online 24 jam - Adanya saran informasi ATM tedekat bila ATM mati

Dari pendekatan pustaka tersebut maka peneliti menentukan variabel – variabel yang mempengaruhi kualitas jasa, yang akan dijadikan bahan dalam metode penelitian.

Variabel tersebut disimpulkan sebagai berikut :

Dimensi Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Facility Management melengkapi Bank dengan fasilitas yang memadai & modern, seperti; System Quening/ Nomer Antrian di Banking Hall, CCTV, dll - <i>Facility Management</i> CREM mensupport & memberikan fasilitas Bank dengan melengkapi ruang tunggu yang nyaman & rapi - <i>Facility Management</i> menyediakan sarana <i>enviromtent</i> ATM dengan berbagai macam fungsi (UPS dalam keadaan baik sehingga dapat dihindari down time ATM terlalu lama) - Lokasi ATM mudah dijangkau - Tersedianya brosur atau pengumuman
Dimensi Reliability	<ul style="list-style-type: none"> - Yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan - <i>Facility Management</i> CREM sebagai bagian dari <i>Regional Coment Centre (RCC) Risk Management</i>, membantu & mensupport pada keadaan emergency (bencana alam, banjir, gempa dll) dimana operasional perbankan harus tetap berjalan dengan menyiapkan saran infrastruktur & facilitynya - memenuhi dengan standard design layout ruang <i>Bankng Hall</i> dengan standar <i>service excelent</i>
Dimensi Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> - Secepat mungkin memberikan <i>response & resolusi</i> pada permintaan pelanggan.
Dimensi Assurance	<p>Pengetahuan, kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh staff Facility Management serta rasa percaya diri dari bebas dari resiko dan keragu – ragan.</p> <p>contoh :</p> <p>Pemasangan <i>Facia & Pylon</i> pada proyek <i>Rebranding</i> yang terpasang di gedung Kantor Wilayah dapat dipastikan secara teknis penggunaan gondola</p>

	tidak melebihi kapasitas yang ada. Kepercayaan staff terhadap kemampuan diri sendiri dalam mengelola waktu dan teknis dapat mendatangkan perasaan aman dari sisi customer bahwa staff bisa menyelesaikan dengan baik.
Dimensi Emphaty	Kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memaami kebutuhan konsumen Adanya saran informasi ATM terdekat bila ATM mati

Variabel – variabel ini lah yang nantinya akan dijadikan bahan dalam survey pendahuluan untuk mengetahui variabel yang sebenarnya yang akan diangkat dalam survey sebenarnya.

2.8. Penelitian Terdahulu

1. Analisa Tingkat Kepuasan Pelanggan dengan Metoda SERVQUAL

Rosyidi (2005) dalam penelitiannya berjudul "*Analisa Tingkat Kepuasan Pelanggan dengan Metoda SERVQUAL di PT. TELKOMSEL Grapari Surabaya WTC*", bertujuan untuk mengetahui karakteristik pelanggan yang mendapatkan pelayanan di Grapari Telkomsel Surabaya WTC, persepsi pelanggan terhadap pelayanan Telkomsel, dan besar kesenjangan (*gap*) antara harapan dan kenyataan dari pelayanan yang dirasakan pelanggan Telkomsel. Pendekatan penelitian dilakukan melalui analisis *gap* 5 pada lima dimensi SERVQUAL, yaitu *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*, untuk mengetahui dimensi serta variabel dominan yang dapat diusulkan sebagai prioritas perbaikan.

Berdasarkan hasil analisis kesenjangan, analisis regresi ganda dan analisis faktor, disimpulkan bahwa terjadi kesenjangan antara harapan pelanggan dengan kenyataan dari pelayanan yang dirasakan pelanggan, semua dimensi SERVQUAL berpengaruh positif terhadap proses pelayanan yang disajikan Telkomsel, dan dimensi *Emphaty* merupakan dimensi yang paling penting.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan Dalam Bekerja dan Kepuasan Pelanggan

Kartika (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "*Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan Dalam Bekerja dan Kepuasan Tamu (Studi Kasus di Hotel Bintang Tiga XYZ)*", mengemukakan bahwa kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dalam bekerja, yang dinyatakan dalam tujuh variabel, meliputi: ambiguitas peran, konflik peran, kesesuaian karyawan dengan pekerjaan,

kesesuaian teknologi dengan pekerjaan, persepsi terhadap kendali, sistem pengawasan/penyeliaan, dan kerja sama tim. Selain itu, kepuasan tamu hotel terhadap pelayanan yang disediakan, juga dipengaruhi oleh beberapa variabel kualitas jasa, yang meliputi bukti nyata, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja dan kepuasan tamu, serta untuk mengetahui ada/ tidaknya hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan tamu. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan metode SERVQUAL dan hanya mengukur kesenjangan kualitas pelayanan 3 dan 5, dengan menggunakan skala Likert. Distribusi kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode *Convenience Sampling*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Analisa Importance and Performance Matrix*, untuk mengetahui ada/ tidaknya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan karyawan dan tamu Hotel XYZ. Regresi Logistik digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan kepuasan tamu. Sedangkan untuk mengetahui ada/ tidaknya hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan tamu digunakan Uji Signifikansi Korelasi Spearman.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan dalam bekerja, dengan variabel yang harus mendapat prioritas pertama untuk dilakukan perbaikan adalah variabel kesesuaian karyawan dengan pekerjaan dan sistem pengawasan/ penyeliaan. Begitu pula antara tingkat kepentingan dan kepuasan tamu, terdapat adanya kesenjangan untuk variabel jaminan, sehingga menjadi prioritas pertama untuk dilakukan perbaikan agar dapat tercapai kepuasan pelanggan yang diharapkan. Dari penelitian ini dapat disimpulkan juga bahwa ada hubungan yang nyata antara kepuasan karyawan bekerja dengan kepuasan tamu Hotel XYZ.

2.9. Asset Property Managemen, Property Management & Facilities Management

Sesuai dengan manfaat penelitian yang telah ditentukan oleh peneliti, maka peneliti berusaha mencantumkan kajian – kajian pustaka, teori – teori yang dapat menunjang manfaat dari penelitian ini. Kajian yang akan dicantumkan oleh peneliti selain kajian yang telah dijabarkan diatas, adalah definisi *Asset Management*, *Property Management* dan *Facility Management*. Pencatuman definisi – definisi tersebut bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai pengertian antara *Aset Management*, *Property Management* dan *Facility Management*. Adapun pengertian – pengetahuan tersebut adalah sebagai berikut :

2.9.1. Pengertian *Asset Property Management*

Pengertian – pengertian aset manajemen

2.9.1.1. Klasifikasi *Real Aset Property Management*

Asset Property Management memiliki klasifikasi, klasifikasi tersebut terdiri dari :

A. *Residential Property*

Residential Property sendiri terbagi dalam beberapa sub jenis lagi, yaitu :

a. *Single family homes*, seperti :

- Rumah tunggal
- Town houses

b. *Multy family residence (highrise + midrise buildings)* , seperti :

- Rumah susun
- Apartemen
- *Condominium*

B. *Komersial Real Estate* :

Komercial Real Estate terbagi dalam beberapa sub jenis diantaranya :

a. *Office Property*,

Definisi

Kantor adalah ruang untuk pelayanan diluar ruang produksi barang atau penjualan barang. Bentuk umum kantor adalah bangunan kantor beberapa lantai. Perubahan pola kerja akibat perkembangan teknologi mengurangi kebutuhan ruang kantor, khususnya dibeberapa Negara maju.

Managing Office Property : Analisa Pasar

Analisa permintaan dan penawaran

- Permintaan bisnis baru
- Pemindahan kantor dari lama ke baru
- Pengembangan bisnis dan kantor

Empat faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi kantor :

- Harga sewa
- Aksesibilitas jalan raya dan transportasi publik
- Lingkungan properti : transportasi, parkir, prestise lokasi
- Pasar tenaga kerja

Properti kantor :

- Analisa pasar untuk properti kantor dibedakan menurut kelompok dan segmennya, biasanya dalam usia, kondisi, lokasi, fasilitas dan perlengkapan
- Kelas properti biasanya ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu usia bangunan, lokasi dan posisi pasar (rental rates)

Kelas properti kantor :

Kelas A : bangunan baru, lokasi utama, tingkat hunian tinggi; harga sewa tinggi tapi kompetitif

Kelas B : bangunan bukan baru tapi dengan renovasi besar, lokasi tidak di daerah utama

Kelas C : bangunan tua tanpa renovasi tetapi masih dalam kondisi bagus

Kelas D : bangunan tua dan buruk dengan harga sewa rendah dan tingkat hunian rendah.

Analisa properti digunakan untuk membuat :

1. Penjadwalan sewa
2. Perkiraan pemasukan dan pengeluaran melalui perhitungan area yang disewa.
 - **Area terbangun**
Diukur dari permukaan dinding luar, termasuk seluruh lantai bangunan, basemen, lantai perlengkapan M/E dan *penthouse (Construction Area)*
 - **Area yang disewakan**
Diukur dari permukaan dinding bagian dalam bangunan yang dominan. Tidak termasuk jaringan vertikal (*Reantable*)\

- **Area yang dapat digunakan**

Seluruh ruang yang dapat digunakan oleh penyewa, tidak termasuk koridor, lobi dan kamar mandi (*Useable*)

Penetapan harga sewa minimum

$$\frac{\text{Beaya operasi} + \text{pembayaran pinjaman} + \text{ROE}}{\text{Area yang disewakan}} = \text{sewa minimum}$$

Contoh : Bangunan kantor
 Nilai pasar : 4 jt USD.
 Area yang disewakan : 64.000 square feet
 Pembayaran pinjaman : 90.000 USD/tahun
 Beaya operasi : 300.000 USD/tahun
 ROE : 10%
 Uang muka properti : 20%

Sewa minimum :

$$\frac{300.000\text{USD} + 90.000\text{USD} + (10\% \times 800.000\text{USD})}{64.000 \text{ sq ft}} = 7,34\text{USD/sq ft}$$

Office Property Dibagi dalam 2 jenis, yaitu :

- *Single occupancy* , yaitu jenis office property dengan satu jenis penghuni, seperti :
 - Institusional
 - Single tenant
- *Multiple occupancy*, yaitu jenis office property dengan satu jenis penghuni, seperti :
 - Institusional
 - Multiple use

Pemasaran Office Properti

- Keunggulan harga, aksesibilitas, lingkungan, pasar tenaga kerja, peningkatan efisiensi, prestise dan peningkatan ekonomi di lokasi baru.
- Promosi : tanda, brosur, iklan, surat langsung, *public relation*, referensi penghuni lama, kantor pemasaran, *canvassing*.
- Perencanaan ruang untuk penyewa, penyewa tunggal, area kerja bersama, area terbuka contoh ruang.

Negosiasi dan Penyewaan

- Kontrak sewa antara penyewa dengan manajemen properti.
- Kemungkinan penyewa mengembangkan areanya di masa datang

Perawatan , Tiga area utama perawatan

- operasional lift dan mesin transportasi vertikal lain, pembersihan rutin, dan pembangunan baru

b. Retail Property

Definisi :

Adalah jenis asset property yang dikelola dan dimiliki langsung oleh pemilik *Freestanding building* (dimiliki dan dikelola pemilik), seperti :

kios, toko, dsb

Jenis tersebut dikategorikan sebagai berikut :

- *Tradisional Centre*
 - Pasar
 - Ruko
 - Pusat pertokoan, Mall dsb
- *Specialized centers*
 - *factory outlet*, pertokoan khusus

Klasifikasi Retail Property

1. Area Pasar
 - a. *Convenience centre*

- b. Neighborhood centre*
- c. Community centre*
- d. Regional centre*
- e. Superregional centre*

2. Pola Masa Bangunan

- a. Strip*
- b. L shape*
- c. U shape*
- d. Cluster design*
- e. T design*
- f. Triangle design*
- g. Dumbbell*
- h. Double dumbbell*

3. Kepemilikan

- a. Individual*
- b. Kelompok / partnership*
- c. Perusahaan*

4. Barang Jualan

- a. Discount department store*
- b. Specialty centre*
- c. Power centre*

Pemasaran Managing Retail Property

- 1. Signage*
- 2. Advertising*
- 3. Brochures*
- 4. Direct Mail*
- 5. Personal contact*
- 6. Public relations*
- 7. Leasing agents*

Managing Retail Property - leasing

1. Prospek Ritel

- a.tenant

- b. barang jualan
- 2. *Percentage leases*
 - a. *straight percentage leases*
 - b. *variable scale*
 - c. *maximum*
- 3. Negosiasi :
 - a. *rental rates*
 - b. *percentage leases*
 - c. *gross sales*
 - d. *method of payment*

Managing Retail Property - perawatan

- 1. Menurut pola dan skala bangunan
contoh : strip pada eksterior, elemen struktur, fasilitas parkir
- 2. Pemanas, AC, saluran utilitas, pembuangan, sistem keamanan, transportasi vertikal

Perkembangan Managing Retail Property

- Liberalisasi industri ritel Indonesia sejak tahun 1998
- Kuatnya konsumsi domestik.
- Tahun 2001, 5000 outlet, investasi USD 3,67 milyar
- Tahun 2005 1900 outlet, investasi USD 8,75 milyar
- Kompetisi industri sangat kuat, pasar hiperkompetitif terutama sejak dibukanya investasi asing.

TABEL 2.4.
Pertumbuhan Omset Industri Ritel di Indonesia 1997-2001
Menurut Kota Besar di Indonesia

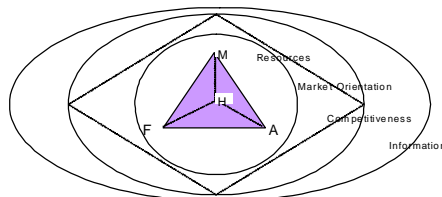
Kota Tahun 2003	Departemen Store		Supermarket		Minimarket		Hy Om (m Rp
	Omset (milyar Rp)	Kontri- busi (%)	Omset (milyar Rp)	Kontri- busi (%)	Omset (milyar Rp)	Kontri- busi (%)	
Jabotabek	7.613	70,2	5.713	61,8	1.480	78,1	
Bandung	1,067	9,8	1.019	11,0	150	7,9	
Surabaya	603	5,5	630	6,8	260	13,7	
Bali	427	3,9	459	7,3	-	-	
Semarang	246	2,2	308	3,3	-	-	
Batam	221	2,0	190	2,0	-	-	
Palembang	101	0,9	177	1,9	-	-	
Medan	202	1,8	174	1,8	-	-	
Makasar	71	0,6	152	1,3	-	-	
Pontianak	82	0,7	71	0,8	-	-	
Banjarmasin	41	0,3	128	1,2	-	-	
Lainnya	227	2,1	221	2,3	7	0,3	
Total	10.901	100	9.242	100	1.897	100	1

Sumber : Diolah dari Krisnamurthi dan Lusi (2004:5-20)

TABEL 2.5. Data populasi (data sementara Jawa Timur 2004)

NO	TIPE RITEL	JUMLAH
1	Hypermarket	4
2	Supermarket	79
3	Minimarket	159
4	Departemen store	49
		291

2.9.1.2. Strategi Ritel



GAMBAR 2.1:
Faktor yang mempengaruhi positioning pasar
Ritel (Berman&Evans, 2001; Sujana,
2005; Davidson, 1988)

Keterangan :
H = Human Resources (Aspek Sumberdaya
Manusia)
A = Aspek Asset (Modal/Kekayaan)

GAMBAR 2.5. STRATEGY RITEL

Contoh ritel Properti :

1. 1.Pasar Atum Mall
2. Plasa Kasablanka Jakarta
3. Darmo Trade Centre
4. Kembang Jepun Trade Centre
5. Pasar Tanah Abang Jakarta
6. SuperMall Pakuwon
7. THR Plaza : HighTech Centre
8. Pusat Grosir Wonokromo

C. Industrial Property

Meliputi Seluruh tanah, dan fasilitas untuk pabrik,penyimpanan dan distribusi

- *Heavy manufacturing*
- *Light manufacturing manufacturing, Storage, warehouse*

D. Special-Purpose Property

Adalah Jenis Aset Property khusus yang digunakan oleh *occupant* tertentu. Jenis ini adalah sebagai berikut :

- Hotel
- Motel
- Klub
- Resort
- Mobile home parks
- Bioskop
- Sekolah
- Kantor pemerintah

2.9.1.3. Managing Leases

Adalah suatu perjanjian yang digunakan untuk mengikat hubungan antara pelanggan dan penyewa property. Draft kontrak sewa biasanya disiapkan oleh pengacara yang disewa untuk mewakili pemilik properti dan manajer, sehingga kebanyakan kontrak menguntungkan pihak penyewa. Jenis sewa tersebut adalah sebagai berikut :

- Sewa perperiode tertentu (bulanan, tahunan, 10tahunan)
- Sewa periode-perperiode
- Hak penyewa untuk memiliki properti atas persetujuan owner untuk waktu tidak tentu (*tenancy at will*)
- Penyewa memiliki hak secara hukum tetapi mempertahankan kepemilikan setelah batas waktunya habis tanpa persetujuan pemilik (*Tenancy at sufferance*)

2.9.1.3.1. Tipe Sewa *Managing Leases*

a. Gross Lease

Karakteristik *Gross Lease* :

- Umumnya untuk sewa apartemen
- Straight lease
- Penyewa membayar dalam jumlah yang pasti (fix)
- Pemilik membayar seluruh beban untuk property

b. Net Lease

Karakteristik *Net Lease* :

- Umumnya untuk industrial
- Net lease, net-net lease
- Penyewa membayar sebagian atau seluruh beban (pajak, asuransi, utilitas dan perawatan)

c. Percentage Lease

Karakteristik *Percentage Lease*

- Umumnya untuk sewa ritel
- Fix sewa ditambah prosentase pemasukan kotor dari penyewa (minimum penjualan)
- Dibayar bulanan berdasarkan hitungan tahunan
- Bayar fix bulanan (Rp) + 4% pendapatan kotor tahunan

Elemen Kontrak Sewa

- Nama lengkap badan hukum kedua pihak
- Deskripsi properti
- Definisi sewa
- Jumlah dan harga sewa
- Waktu dan metode pembayaran

- Penggunaan istilah dan definisi
- Hak dan kewajiban kedua pihak

2.9.1.4. *Managing Tenant Relation*

Keberhasilan manajemen properti tergantung pada seberapa besar kemampuannya memelihara hubungan dengan penyewa.

Keluar masuk penyewa yang tinggi = beban yang lebih tinggi untuk promosi, dekorasi ulang, sewa yang tak terbayar

Ciri – ciri *Managing Tenant Relation* yang efektif :

- membangun sistem komunikasi yang baik, menjaga kepuasan penyewa,
- memastikan pemenuhan permintaan perawatan,
- menguatkan seluruh pasal kontrak dan aturan bangunan

Penentu reputasi yang baik dari manajemen dan perawatan properti:

- Ketrampilan hubungan antar manusia
- Hubungan yang baik dengan penyewa, dan *owner*.
- Ditentukan oleh layanan yang baik, adil dan sepatutnya diterima tenant
 - Lanjutan sewa akan menghemat biaya : masa tunggu, komisi sewa, kehilangan sewa.
 - Lanjutan sewa : tujuan penting manajemen
 - Lanjutan sewa menunjukkan margin yg lebih besar : keuntungan arus kas
- Termuat dalam kontrak sewa. Tergantung hubungan dengan manajemen dan pasal-pasal kontrak baru
- Tergantung kondisi pasar
- Negosiasi
 - panjangnya masa sewa baru
 - repair dan dekorasi ulang yg harus dilakukan Dekorasi ulang : tergantung kondisi pasar, kompetisi pasar.
 - jumlah sewa yg harus dibayarkan.
- Pasal sewa

kondisi inflasi : naikan tingkat sewa, sewa jangka pendek dan pasal-pasal eskalasi biaya. Kondisi deflasi : pasal sewa jangka panjang untuk menjamin sewa tinggi

- *Rental rate*

tergantung biaya operasi (43% pemasukan kotor office, 41% pemasukan apartemen)

Pemberitahuan sebelum tanggal habis masa sewa:

- Residensial : 90 hari
- Komersial dan industrial : 6 bulan atau satu tahun

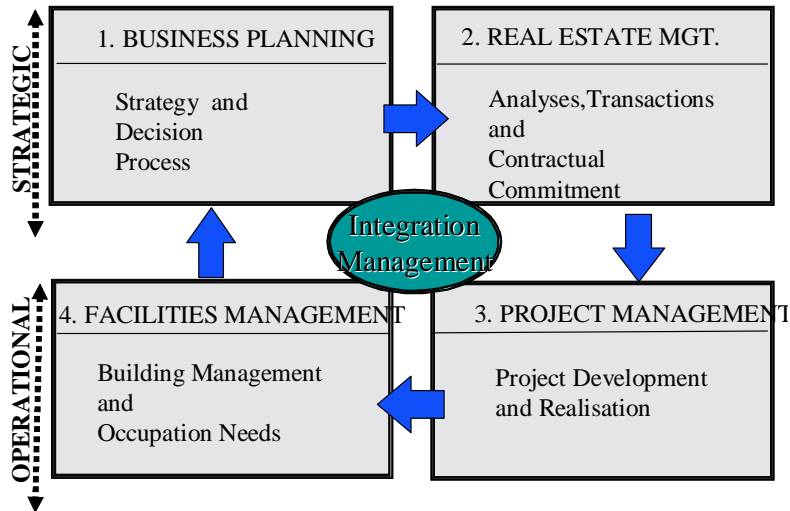
2.9.1.5. *Managing Maintenance dan Const.*

Dalam pengelolaan Aset Real Property sangat diperlukannya kelangsungan dari nilai asset yang dikelola tersebut, sehingga diperlukan upaya – upaya untuk melakukan tata kelola biaya dan perawatan, adapun *Managing Maintenance* dan *Cost* tersebut adalah :

1. *preventive maintenance*
perawatan dan inspeksi rutin
2. *corrective maintenance*
fungsi perlengkapan bangunan, utiliti, ac
3. *routine maintenance*
pembersihan (18% budget)
4. *new construction*
5. *Resident manager, on site maintenance staff*
6. Jasa kontrak perawatan
7. Kontrak untuk konstruksi baru
8. Program efisiensi
9. *Life cycle cost*
10. Manajemen energi

2.9.1.6. Integrasi Bisnis dan Aset Properti

Berikut skema Integrasi Bisnis dan *Asset Property*,



GAMBAR 2.6. INTEGRASI BISNIS & ASET PROPERTY

Skema integrasi tersebut dapat klasifikasika sebagai berikut :

1. *Corporate*: terdiri dari *Bord of Director* dan *Stakehoulders*.
2. *Business Units*: produksi, *staff performance* dan *market share growth*.
3. *Support Units*: *Property*, Lahan & Nilai Aset serta yang berhubungan dengan biaya operasional.
4. *Linkage with other support eg. IT and HR*

Statement:

“The workplace is the most important and binding factor between real estate management and facilities management plus the Business Unit and Corporate objectives.”

2.9.1.7. Perspektif Kinerja Bisnis-Aset Properti

1. *Corporate BOD/Stakeholders:*

Fokus kepada *Long Term on Total Return Shareholder Value (TRS)*

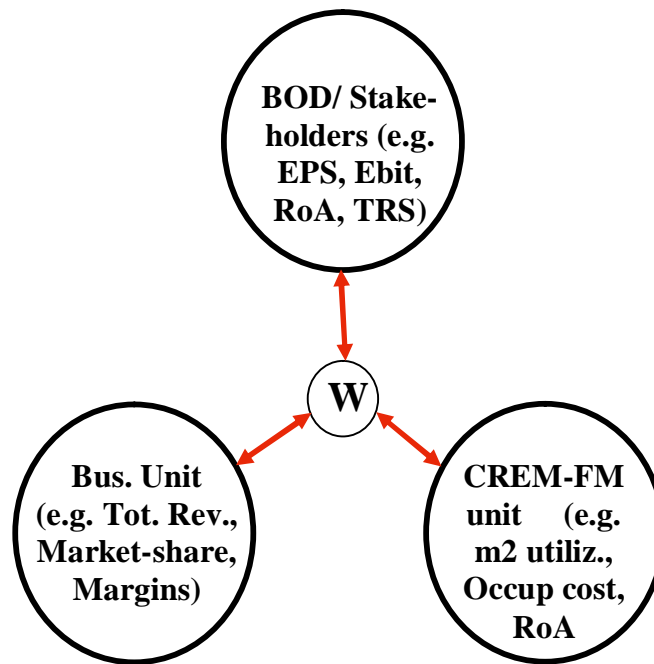
2. *Business Units:*

Fokus kepada *Short-term focus on sales, pelayanan & biaya operasional.*

3. *Support Unit ::*

Fokus kepada investasi properti

4. *work-space support and asset management.*



GAMBAR 2.7. PERSPEKTIF KINERJA BISNIS & ASSET PROPERTY

Bagaimana Menerapkan Ukuran Kinerja Aset Properti Yang Terintegrasi

- *Property Portfolio Performance Improvement Program (PPIP):*

Asset improvement (FY06 target ROA 25%) and rethink the process to reduce “fixed-costs”

- *the top-down (CFO-champion) approach to create a clear Total Occupancy Cost-(TOC) picture with bottoms up implementation*
- *a detailed Facilities (variable) and Real Estate (fixed) analysis*
- *balanced score-card on business, RE, FM and Workplace KPI's*

- *Industry Sector Benchmarking (eg. Banking and Auto-sector)*
 - *organizational performance of CREM and FM*
 - *corporate Annual Reports on BOD perspective (ROE, TOC, E/R)*
 - *key portfolio performance metrics (space, cost. utilization)*

1. Pendekatan Balanced Score-card

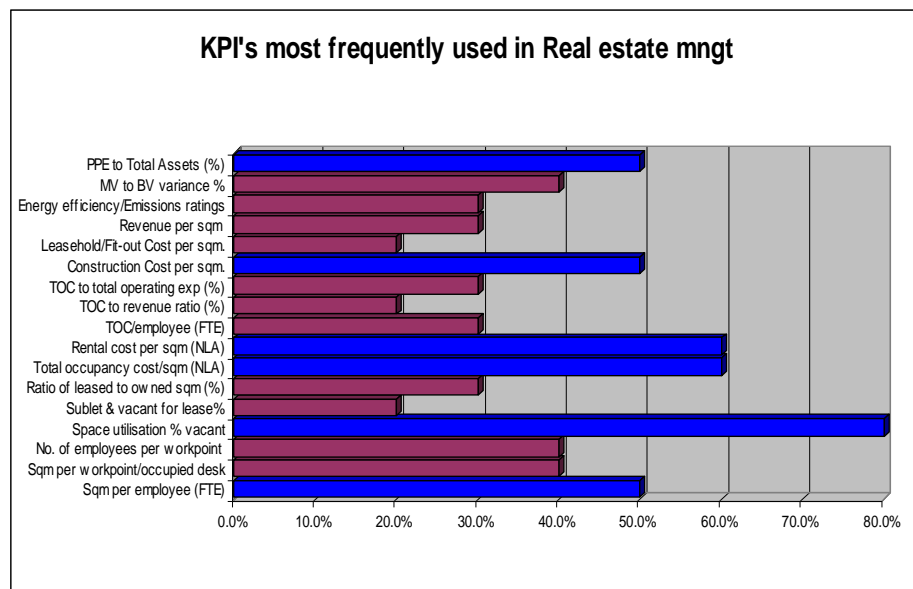
Integrating your Key Performance Indicators on business, real estate and facilities support in a balanced score-card with the objective to:

- *Improve management insight and the decision support process.*
- *Maximise the contribution to the workforce performance and the cost of occupancy savings to the bottom line and ROA improvement.*

2. Indeks Kinerja Yang Digunakan

- *Nineteen (17) of the most frequently used KPI metrics are listed. The top metrics are much in line with the Banking Sector:*
 - *space utilisation (% vacant not used growth space)*
 - *rental cost per m2 and Total Occupancy Cost per m2*
- *Revenue per m2 space used by 30% Auto-sector, (not by any banks) and the Total Occupancy Cost to Revenue ratio ("Affordability") was used by 20% (banks 11%).*

Indeks Kinerja Yang Digunakan



GAMBAR 2.8. Indeks Keria Yang Digunakan

TABEL 2.6. Indeks Kinerja Yang Digunakan

Business functions	Types of CRE
Administrative	Executive offices, general office, supporting office
Manufacturing	Fabrication, assembly, processing, refining
Utilities	Electricity generation, transmission, telecommunications, cable lines, microwave stations
Extraction	Mines
Agriculture	Farmland, timberland
Distribution	Warehouse, ports, pipelines
Retailing	Retail space, office, wholesale marts

2.9.2. . Property Management

Property Management adalah spesialis perantara di dunia real estate, me-manage rumah dan merangkap pada proyek proyek yang berskala besar. Dengan memiliki

pengetahuan dan mengerti prinsip prinsip secara garis besar dan tanggung jawab dalam menghubungkan di lapangan merupakan apropriasi dari perantara dan *sales persons*.

Institut of Real estate management (IREM) adalah sebuah orgfanisasi profesional di bidang properti management, organisasi ini mendedikasikan untuk kemajuan dan pengembangan operasional standart etika dari anggotanya.

2.9.2.1. Organisasi Profesional

Pada tahun 1933, untuk memelihara profesionalisme dan melengkapi sumber data penelitian manajemen, grup perusahaan properti managemen dan anggota dari Institut of Real estate management (IREM) untuk mengingatkan perusahaan properti manajemen memiliki sertifikat yakni :

1. memelihara separate bank account untuk dana sediri dan untuk dana klien dengan tanpa ada campuran
2. menjaga kesetiaan perjanjian terhadap pemilik properti dengan terlibat menghandle dana
3. menahan diri dari pemberian diskon atau komisi dari penjualan, kontrak, atau apapun dari klien yang penuh penyingkapan, untuk, dan berasal dari pemilik properti

di tahun 1938, IREM membangun dan mewujudkan fokus profesionalisme harus ada di individu masing-masing karena perusahaan tidak dapat mengkualifikasi tentang tanggung jawab. Seiring dengan waktu, anggota IREM bukan hanya dari perusahaan properti saja melainkan sudah pada tingkat individu

2.9.2.2. Manajer Properti dan Profesionalismenya

Terdapat tiga tipe dari properti managers yakni *the individual property managers*, *the individual building managers*, dan *the residence manager*.

1. *the individual property managers*

the individual property managers biasanya perantara real estate yang mengelola properti untuk bermacam macam *owner* dan satu *owner*, *the individual property managers* bisa jadi adalah anggota dari perusahaan *property management* dan bekerja secara penuh dengan perusahaan tersebut atau dia adalah pemilik perusahaan tersebut, atau mungkin dia adalah salah satu spesialis properti manajemen di organisasi real estate yang besar

2. *the individual building managers*

the individual building managers adalah salah satu pekerja di properti manager atau *directly by owner* dan biasanya mengelola properti tunggal yang besar

3. *the residence manager*

the residence manager adalah salah satu pekerja di perantara real estate atau mengelola agen atau owner *me-manage* bangunan apartemen dengan paruh waktu.

Property managers memiliki dua tanggung jawab yakni tanggung jawab terhadap owner atau klien yang tertarik tentang pengembalian yang tinggi yang berasal dari properti dan juga tenant yang tertarik akan nilai yang terbaik untuk uang mereka

2.9.2.3. Tugas Spesifik Manajer Properti

Berikut merupakan spesifik kewajiba manajer properti :

1. menetapkan schedul penyewaan dengan memberikan hasil yang konsisten dengan ekonomi yang bagus
2. menciptakan dan pengawasan schedule pemeliharaan dan perbaikan
3. jika dapat dipakai, pastikan status kontraktor independent
4. set up sistem pembayaran untuk semua employees
5. mengembangkan tenant atau resident relation policy
6. merecord maintain sebenarnya dan membuat regular report bagi pemilik properti
7. mengkualifiaksi dan menginvestigasi tenant credits
8. mempersiapkan dan melaksanakan sewa menyewa

2.9.2.4. Rent Schedulle

Untuk menetapkan jadwal sewa, manajer properti harus membuat dan menganalisa lingkungan sekitar sebelum melakukan tindakan survey harga sewa di pasaran sebagai bahan perbandingan bangunan kita. Seorang manajer properti harus menganalisa tentang :

1. karakter bulding dan keramahan lingkungan sekitar
2. level ekonomi, ukuran keluarga dan pengkategorian umurt.
3. tren di nomber yang akan menempati unit tersebut
4. menyediakan transportasi, rekreasi, shopping, dan sekolah
5. trend pertumbuhan populasi
6. range pendapatan individu, kapasitas keuangan, income yang stabil

setelah hal hal diatas di analisa, seorang properti manager selanjutnya menyiapkan schedule sewa dengan memberikan maksimum income dan konsistensi dengan ekonomi yang bagus

2.9.2.5. Kualitas Properti

Nilai kualitas dalam dunia properti dapat diukur dengan :

1. Building desain

- Baum (1989)
dengan melakukan references dapat membuat dampak terhadap desain suatu bangunan serta dapat memungkinkan adanya pengembalian modal.

- Povall (1986)
inflexibility adalah kunci utama dalam mendesain bangunan
- 2. *Depreciation and obsolescence*
 - Depreciation adalah hilangnya nilai properti terhadap kenyataan yang ada
 - Obsolescence adalah salah satu penyebab akan terjadinya depreciasi
- 3. *Tenure Specific And Property Specific Depreciation*
Depresiasi di real Existing dalam penggunaan nilai properti investment hasil dari *tenure spesific* atau *faktor property spesific*. *tenure spesific* hasil dari sewa, tenancies, status yang membatasi
- 4. *Site Value And Building Depeciation*
The existing menggunakan nilai investasi properti untuk mengerti split hingga dua part yakni site dan bangunan. Depresiasi pada Nilai site dapat saja tumbuh atau berkurang yang disebabkan oleh waktu yang telah over dan sebabkan oleh beberapa faktor sedangkan depresiasi pada nilai bangunan disebabkan berdasarkan waktu
- 5. *Building Depreciaton*
Building Depreciaton dihasilkan dari dua faktor yakni Phisical deterioration dan Obsolescence
- 6. *Forms Of Building Obsolescence*
Forms Of Building Obsolescence terbagi menjadi :
 - Aesthethic obsolescene
 - Functional Obsolescence
 - Legal Obsolescence
 - Social Obsolescence
- 7. *Buildinh Qualities*
Buildinh Qualities dapat dianalisis dengan menggunakan :
 - the external apperarance
 - the internal specification
 - as technology progreses
- 8. *a full taxonomy*

2.9.2.6. Ruang Lingkup Property Management

Ruang lingkup *Property Management* meliputi :

e. Tenancy Management

- f. *Engineering (Maintenance)*
- g. *Housekeeping*
- h. *Safety & Security*
- i. *Finance*
- j. *General Affairs*

2.9.2.6.1. Tenancy Management

Tenancy Management meliputi :

- *Lease Management*
 - a. *Lease Agreement*
Perjanjian antara Penyewa (Lessee) dan Pemilik/Pengelola Gedung (Lessor) untuk penyewaan ruangan selama jangka waktu tertentu
 - b. *Lease Commencement Date*
Mulai sewa berlaku setelah masa fit out selesai
Fit Out period : max 3 bulan tergantung besarnya leased space
 - d. *Rent Commencement Date*
Mulai biaya sewa dibayar setelah rent free period (tergantung negosiasi)
 - e. *Expiry Date*
Berakhirnya kontrak sewa
- *Fit Out*
Pekerjaan pembuatan / renovasi ruang sewa yang dilakukan oleh penyewa melalui kontraktor yang ditunjuk
- *Fit Out Period*
Tenggang waktu yang diberikan pengelola / pemilik gedung untuk pekerjaan Fit Out, biasanya +/- 3 bulan
- *Fit Out Term*
- *Building House rule*
- *Space Management*
 - a. *Net Usable Area*
 - b. *Semi Gross Area*

2.9.2.6.2. Engineering

Lingkup *Engineering* meliputi :

- *Planned Services*
 - *Preventive Maintenance (schedule maintenance)*
 - *Planned Refurbishment Maintenance/Revamping*
 - *Planned Minor Works*
- *Unplanned Services*
 - *Breakdown Maintenance*
 - *Unplanned Minor works*
- *52 weeks plan (Maintenance Schedule)*
- *Maintenance Log*
 - riwayat perawatan
 - penggantian spare parts
 - Diisi setiap kali tindakan
- *Maintenance Report*
- *Incident Report*
 - *Record kejadian*
 - *Root Cause*
- *Minimize Recurrence*

2.9.2.6.3. Housekeeping

Lingkup *Housekeeping* meliputi :

- *Cleaning Services*
 - *Cleaning ratio*
 - *Cleaning Equipment*
- *Hygiene (EHS)*
 - *Pest / Rodent Control*
 - *Air Freshener System*
- *Landscaping*
- *Hospitality*
 - *Personal service*

- *Better environment*
- *Waste Management*
 - *Recycle system (STP)*
 - *Garbage Removal - TPA*
- *Cleaning Ratio*
 - Ratio perbandingan efisien antara jumlah cleaner dengan luas area yang dibersihkan agar diperoleh hasil yang efektif
 - *Office / Commercial* = 1 : 400 – 500 m²
 - *Apartment / Residential* = 1 : 500 – 600 m²
- *Cleaning Equipment*
 - Jenis tergantung pada jenis material yang akan dibersihkan
 - Dan jumlahnya tergantung pada luas area yang akan dibersihkan.

2.9.2.6.4. Safety & Security

a. Safety

- *Emergency Preparedness*
 - *Evacuation Drill*
 - *Evacuation Plan*
 - *Organization in case of emergency*
- *Fire Detection System*
 - *Smoke Detector*
 - *Heat Detector*
 - *MCFA*
- *Fire Fighting System*
 - *Sprinkler*
 - *Hydrant (Inside & Outside)*
 - *Seamese*
 - *Diesel Pump*

b. Security

- *Roles & Responsibility*
- *Patrol system*
- *CCTV & Security Monitoring*

- *Guard Ratio*

c. *Parking*

- *Part of Building Security*
- *Out of Building Security*
-

2.9.2.6.5. Finance

a. *Pricing*

- *Base Rental*

Harga dasar sewa yang dihitung berdasarkan atas besarnya ROI (Return On Investment) untuk jangka waktu tertentu (Pay Back period)

Komponen Biaya Base Rental

- *Nilai investasi atas tanah*
- *Nilai proyek / konstruksi pembangunan gedung*
- *Suku Bunga / Interest rate*
- *Profit Margin*
- *Payback period / BEP*

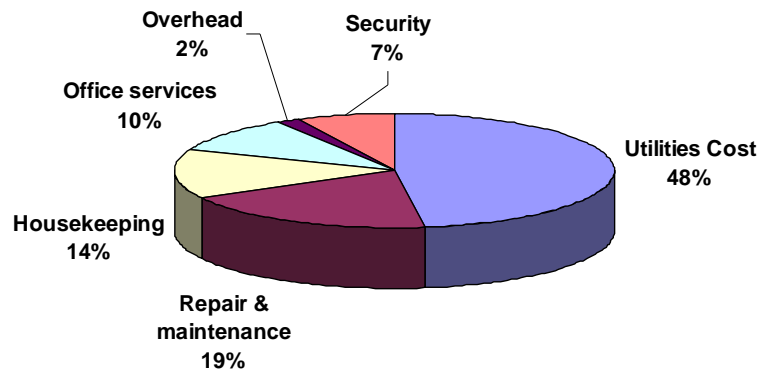
- *Service Charge*

Biaya pengelolaan gedung (Opex) yang dibebankan merata kepada seluruh penghuni gedung berdasarkan atas luas area yang dihuni/disewa

Komponen Biaya Base Rental

- *Housekeeping Cost*
- *Utility Cost*
- *Repair & Maintenance Cost*
- *Safety & Security*
- *Legal Cost*
- *Overhead Cost*
- *Marketing / Promotion Cost*

Category	%
Utilities Cost	48%
Repair & maintenance	19%
Housekeeping	14%
Office services	10%
Overhead	2%
Security	7%
Total	100%



GAMBAR 2.9. COST DISTRIBUTION SERVICE CHARGE

– *Sinking Fund*

Biaya yang dicadangkan untuk penggantian peralatan gedung yang rusak setelah habis masa ekonomisnya

b. Property Insurance

- *Type*
- *Sum Insured*
- *Insurance Coverage*

Biaya yang dicadangkan untuk penggantian peralatan gedung yang rusak setelah habis masa ekonomisnya

2.9.2.6.6. General Affair

Tabel 2.7. Lingkup General Affair

License	Provider	Valid Period
Domisili	Kelurahan/Kecamatan	1 th
IMB	Dinas P2B	Sekali
KMB / IPB	Dinas P2B	5 th
UUG	Dinas Trantib & Linmas	5 th
Amdal	KLH (Kementrian Lingkungan Hidup)	Sekali
Penggunaan Genset	Disnaker (Dinas Tenaga Kerja)	1 th
Instalasi Listrik	Disnaker	3 th
Instalasi Penangkal Petir	Disnaker	2 th
Penggunaan Lift	Disnaker	1 th
Penggunaan Gondola	Disnaker	1 th
Instalasi Pemadam Kebakaran	DPK (Dinas Pemadam Kebakaran)	1 th
Air Bawah Tanah	Dinas Pertambangan	1 th

2.9.2.7. Type Property

- *Residential*
- *Commercial*
- *Industrial*
- *Special Purpose*

2.9.2.8. Grade Property

Tabel 2.8. Grade Property

Grade A	Grade B	Grade C
Luas lantai yang besar dan fleksibel, building interior dan finishing bermutu tinggi dan berkelas, Intelligent BAS standard tinggi, Back up power yang mencukupi, Pengelolaan gedung professional, Fasilitas parkir yang sangat memadai, Akses gedung yang baik dan Profil penyewa yang baik	Luas lantai yang sedang, Sistem gedung dengan teknologi standard, Gedung telatif lebih tua, desain gedung sederhana, Rata-rata dikelola secara in house, Fasilitas parkir yang terbatas termasuk fasilitas back up power yang juga terbatas	Luas lantai yang kecil, Tidak memiliki sistem pendingin udara (AC), Kualitas gedung di bawah rata-rata baik interior maupun eksterior, Tidak dilengkapi dengan BAS, Fasilitas parkir yang sangat terbatas, dan fasilitas back up power yang sangat minimum

2.9.2.9. Peranan & Tanggung Jawab Property Management

1. Tahap Gedung Pra-operasional

- Koordinasi dengan *Project Management* dalam proses handover
- Mengumpulkan data-data gedung seperti:
 - *As Built Drawing* secara lengkap
 - Spesikasi gedung beserta peralatannya
 - Manual untuk operasional dan perawatan (*maintenance*)
- Memastikan semua perijinan dan permit untuk operasional gedung, dokumen inventaris peralatan, dan semua kontrak dengan pihak ketiga terdokumentasi dengan baik.
- Menyiapkan SOP, Kebijakan yang diperlukan
- Budget pra-operasional dan rancangan *service charge*

2. Tahap Operasional

- Memastikan seluruh department beroperasi secara maksimal (Keuangan, HRD, *engineering*, *housekeeping*, *security*)
 - Regular meeting antar unit
 - *Regular Inspection* (FFD)
 - *Work Planning* dan evaluasi atas pelaksanaan
- Melakukan alignment dengan investor pemilik gedung untuk rencana jangka panjang, jangka pendek.
- Melakukan pelaporan bulanan ke owner/investor dan kinerja terhadap target tahunan.
- Melakukan manajemen proyek improvement, upgrade, dsb.

3. Tahap *Post Operation* acorp

- *Asset Liquidation*
 - 1. *Asset Appraisal*
 - 1. Penilaian asset berdasarkan kondisi eksisting
 - 2. Penentuan nilai jual gedung/bangunan
 - 2. *Asset Disposal*
 - 1. Penjualan asset/gedung kepada pihak ke-3
- *Asset Hand Over*

2.9.3. Pengertian *Facility Management*

2.9.3.1. Pengertian *Facility Management* secara harfiah

Facility Management adalah Sebuah bidang pengelolaan Building dengan fungsi pengelolaan seperti :

a. *Maintanance & Repair* :

Building, Architectural, Civil, Engineering & Mechanical – Electrical (HVAC, Genset, Lift, APAR/Fire Protection, ALARM, Plumbing dll)

b. *Housekeeping*

c. *Parking*

d. *Room Reservasi*

e. *Water galon*

e. Perijinan : TDP, HO, Situ, IMB dll

2.9.3.2. Pengertian *Facility Management* menurut *British Institute of Facilities Management*

Facility Management adalah suatu proses terpadu dalam organisasi yang meliputi layanan perawatan dan pengembangan yang di *support* dan di *improve* secara sangat efektif dari akitfitas yang Utama

Facility Management merupakan aktifitas multidisiplin dalam lingkungan yang dibangun dan manajemen sebagai pengaruh area kerja

Secara efektif *Facility Management* adalah kombinasi antara sumberdaya dan aktifitasnya yang merupakan kunci sukses suatu organisasi. Dalam tingkatan *corporate* memberikan kontribusi dalam menciptakan objeltifitas strategi & operasional. Sedangkan pada tingkat harian yaitu *Facility Management* yang efektif memberikan lingkungan kerja yang aman dan efisien dimana hal itu merupakan esensi dari *performance bisnis* baik dari segi ukuran maupun scopenya.

Dasar dari *Facility Management*

Beberapa kunci penting dalam pengembangan *Facility Management* yaitu :

1. Inisiatif untuk efesiensi biaya, dimana antara tahun 1970 – 1980 organisasi dibangun dari l layanan *outsources* yang bukan inti, paduan dari perencanaan & manajemen, rentangan

jangkauan jasa keduanya yaitu *hard* dan *soft* contohnya *catering, cleaning, security, mailroom & health and safety* untuk mencapai kualitas yang lebih baik.

2. Tahapan perubahan keuangan menjadi bagian dari hal integral yang di manage dan di up grade dalam setiap infrastruktur & fasilitas layana publik

2.9.3.3. Pengertian *Facility Management* menurut *Building Owners & Manager Institute Internasional*

Facility Management adalah suatu disiplin yang dapat mengembangkan ketrampilan & pengetahuan yang kritis dalam mencapai keberhasilan dalam mengelola fasilitas dan sarana prasarana

2.9.3.4. Pengertian *Facility Management* menurut *Jones Lang LaSalle*

Facility Management adalah suatu disiplin yang dapat mengoperasikan secara efektif & terpadu untuk mencapai fokus dari strategi *real estate* yang berpengaruh dan berdampak pada kontribusi target bisnis dan keuangan. *Facility Management* akan mengetahui pengelolaan secara ideal.

2.9.3.5. Pengertian *Facility Management* menurut *Wikipedia*

Facility Management adalah suatu integrasi berbagai disiplin yan digunakan untuk menjamin secara fungsional dari tanah, gedung, infrastruktur, furniture dan peralatan dan lainnya di perusahaan yang digunakan untuk operasional bisnis. *Facility Management* mengkordinir sisi operasional secara aman, nyaman dan peningkatan asset dengan cara yang tepat & terpadu.

Tugas & tanggungjawab dari *Facility Management* adalah mengelola lahan, kampus, atau area regional dengan *muliplesite* yang mempunya berbagai macam fasilitas yang merupakan perpaduan milik sendiri atau sewa.

Facility Management secara normal mengelola *owners occupied*, aset secara fisik dari perusahaan & fokus kepada *cost effective* utilitas secara jangka panjang dan nilai dari suatu pelayanan dari aset milik sendiri.

Regulasi atau ketentuan pengelolaan dari *Facility Management* adalah untuk menjamin operasional secara benar dari layanan sebuah gedung. Layanan disini meliputi :

1. Listrik
2. Sistim Emergency Listrik (UPS)

- 3.Kondisi area lingkungan (HVAC)
- 4.Sistem Monitoring Gedung
- 5.Sistem Safety

2.9.3.6. Pengertian *Facility Management* menurut *International Facility Management Association*

Facility Management adalah sebuah profesi yang menggabungkan berbagai disiplin ilmu untuk menjamin secara fungsional dari lingkungan yang dibangun melalui penggabungan teknologi, sumber daya, tempat dan proses.

2.9.3.7. Pengertian *Facility Management* menurut C&G Training Network Resume

Facility Management adalah sebuah profesi yang mengintegrasikan prinsip administrasi bisnis, ilmu teknik dan perilaku manusia dalam mencapai produktifitas usaha yang optimal. *Facility Management* adalah fungsi yang lebih dari sekedar “ Bagian Umum “ menjadikan profesi ini memiliki nilai tinggi di mata perusahaan

2.9.3.8. Scope Pekerjaan *Facility Management*.

Building Administration.

- Perijinan (urus baru atau perpanjangan) di setiap Gedung / Kantor Cabang / Kantor Kas meliputi :
 - a. Hak Guna Bangunan (HGB)
 - b. Pajak Bumi Banguna (PBB)
 - c. Akte Jual Beli
 - d. Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)
 - e. Ijin Penggunaan Bangunan (IPB)
 - f. Kelayakan Menggunakan Bangunan (KMB)
 - g. Ijin Depnaker (Lift, Listrik, Genset, Penangkal Petir)
 - h. Asuransi Gedung
 - i. Floor Plan
 - j. Block Plan
 - k. Gambar Situasi / Site Plan
 - l. Blue Print
- Administrasi setiap gedung terhadap environment dan fasilitas yang ada.

- Pembuatan SPB, SPK, PKS di unit FM
- Buat Laporan Bulanan atas progress kerja.

Repair & Maintenance

- *Repair & Maintenance.*
 - a. *Repair & Maintenance* Gedung / Kantor Cabang / Kantor Kas di Wilayah I dan Kantor Pusat.
 - b. *Repair & Maintenance* untuk ME pada Gedung / Kantor Cabang / Kantor Kas di Wilayah I dan Kantor Pusat.
 - c. *All Repair/maintenance building* dilakukan oleh Team Project, sedangkan FM hanya melakukan *monitoring problem solving*
- Maintenance ATM Offsite.
 - a. Mover ATM dari Lokasi lama ke baru (Relokasi, Tutup dan Buka baru) kecuali untuk lokasi yang Ruang ATM buat baru (Project – team Anung / Nita), yang mana Ruang ATM dimaintain setelah ATM sudah terletak diposisinya, sedang untuk aktivasi akan ditangani oleh user ATM Management.
 - b. Koordinator terhadap pihak – pihak terkait (PT Cisco, IT, ATM Monitoring)
 - c. Offline dan Online untuk Aktivasi Mesin ATM (Relokasi).
 - d. Maintenance Kebersihan dan Environment ATM Offsite.
- Rumah Tangga Kantor
 - a. Rekap tagihan Listrik, Telepon dan Air PAM.
 - b. Rekap pembebanan atau *charge* ruang kerja.
 - c. Support kebutuhan atas permintaan ruang meeting dan perlengkapannya.
 - d. Pastikan seluruh environment (AC, Listrik, Air PAM, Lift dan Telepon) di Gedung berjalan sebagaimana mestinya
- Buat Laporan Bulanan atas progress kerja.

Tenant Relation

Follow Up untuk *Complain* dan *Request*

- a. Menerima, Mencatat dan meneruskan setiap *Complain* atau *Request* ke unit kerja terkait dibawah unit FM
- b. Melakukan *Fixing on Facilities problems* (*Simple, Medium or Complicated*)
- c. Melakukan filling terhadap memo2 yang masuk serta mendistribusikan ke unit terkait di bawah FM
- d. Melakukan control terhadap *SOP/Instruksi – Prosedure Operasional* yang berhubungan dengan FM
- e. Membuat report monitoring terhadap semua problem dibawah unit kerja FM
- f. Membuat Rating atau Table dari setiap *Complain* atau *Request* (Prosentase Pekerjaan yang berhasil diselesaikan)
- g. Membuat Laporan Bulanan dari setiap *Complain* atau *Request*
- h. Melakukan Evaluasi kerja setiap minggu untuk di request ke FM head

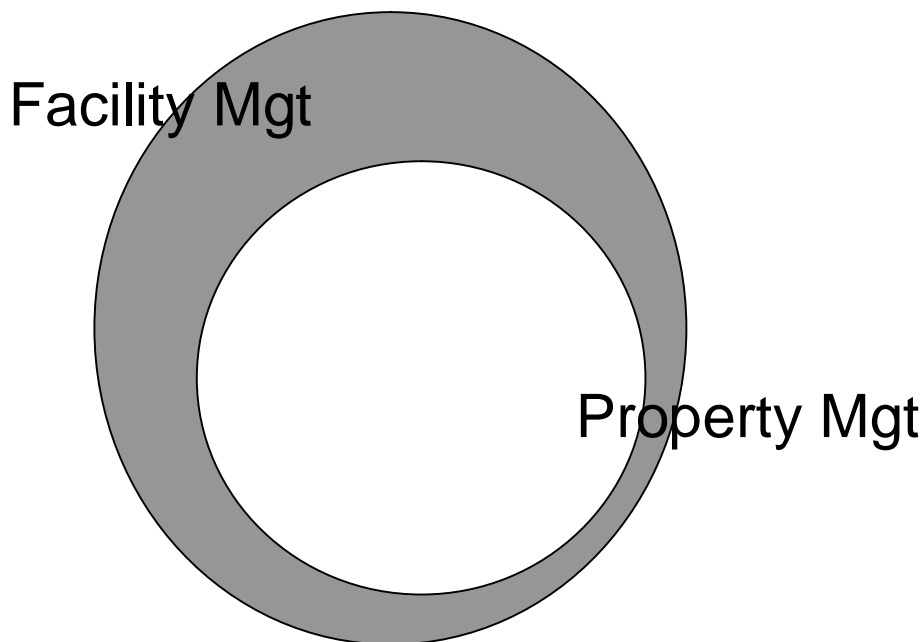
Life Cycle Facility Managment :

- a. *Cost Saving Effort*
 - b. *Cost Saving Continuing* aplikasinya adalah menerapkan building saving energy
 - c. *CREM Occupancy Charge* monitoring & control budget OPEX & CAPEX
- b. *User Satisfaction Program*
 - i. *Improved Service Desk, increase service desk user awareness and usage*
 - ii. *Improve SLA completion 98%*
 - iii. *Improve SLA ATM reflect to business impact*
 - iv. *Finding Fixing Defects*
 - v. *User Survey/Feedback – meet customer satisfaction rating 3*
 - vi. *Building and facilities guide for user*
- c. *FM Life Cycle Program*
 - a. *Property Management Service*
 - b. *Outsourcing Technician for all region*
 - c. *BRAMET for all Region*
 - d. *FM Desktop Manual for Region*
 - e. *Branch & Regional HO ME Database*
 - f. *52 weeks Plan Maintenance*
 - g. *ATMs*
 - h. *Integrated Environment ATM service*
 - i. *Revamping Project*

- j. *Daily Activity*
- d. *Skill Up Grade*
 - a. *Comprehensive Training*
 - b. *FM Tools Training*
 - c. *Basic Property Management*
 - d. *Outsourcing*
 - e. *Non core function*
 - f. *Strengthen Region Team*
 - g. *Established Sub Region team : Pekanbaru*
 - h. *FM Remote for big city out of RHO*
 - i. *Minimum standard grading for Region staff (# & grade)*

Scope yang Facility Management yang berhubungan dengan Property Management

1. Mencakup *Property Management*
2. Berhubungan dengan *Corporate Real Estate Management*



GAMBAR 2.9. Hubungan *Facility Management & Property Management*

2.9.3.9. Facility Management Introduction

2.9.3.9.1. Definisi

Facility Management adalah multidisiplin atau gambaran profesi dalam teori dan prinsip – prinsip *engineering* , arsitektur, *design*, *accounting*, keuangan, *management*, dan sifat – sifat ilmu pengetahuan. Disiplin ini memiliki sejarah tentang teori, penelitian, dan praktis.

Facility Management adalah ilmu baru atau disiplin baru, dibangun dari dasar untuk menciptakan teori – teori & prinsip – prinsip baru.

(**Sumber** : *Facility Design And Management Handbook*)

2.9.3.9.2. Prinsip –Prinsip & Teori Facility Management

Menurut IFMA *Facility Manager* memiliki 41 *roles and responsibility*, dan *Facilities Management* memiliki lingkup seperti : *Real Estate*, *Planning*, *Budgeting*, *Space Management*, *Interior Planning*, *Interior Installation*, Arsitektur dan Jasa Teknik dan *Building Operation & Maintenance*

(**Sumber** : *Facility Design And Management Handbook*)

2.9.3.9.3. Hubungan Facility Management dengan Rencana & Strategi Bisnis Perusahaan

Sebuah bisnis yang regular dan terus berjalan tidak akan lepas dari proses strategi dan perencanaan. Dan ini seringkali disebut sebagai *strategy planning* . Dengan demikian bisnis semacam ini dapat menghadapi tantangan dan peluang dari kondisi pasar yang ada. Sehingga tujuannya dapat meningkatkan profit dengan mengurangi *headcount* serta penutupan lokasi dengan tetap, pembukaan toko baru untuk melayani pasar. Dan umumnya *Corporate strategy planning* akan berdampak langsung kepada *Facility Management*. Strategi Perencanaan dapat membantu menentukan keputusan mengenai perusahaan langsung, bentuk bisnis yang sedang *trend* saat ini, sumber daya, pengelolaan asset, dan bagaimana penerapan pasar dapat mempengaruhi bisnis. Ketika perencanaan fasilitas berhubungan dengan perencanaan strategi perusahaan secara keseluruhan fungsi FM dapat beroperasi dari titik strategi yang ada. Karena *Real Estate* dan *Building* akan menyediakan investasi besar untuk organisasi. Dan peraturan *Facility Management* dalam

menjalanka pengelolaan asset dapat memberikan kesuksesan besar bagi bisnis perusahaan. (**Sumber** : *Facility Design And Management Handbook*)

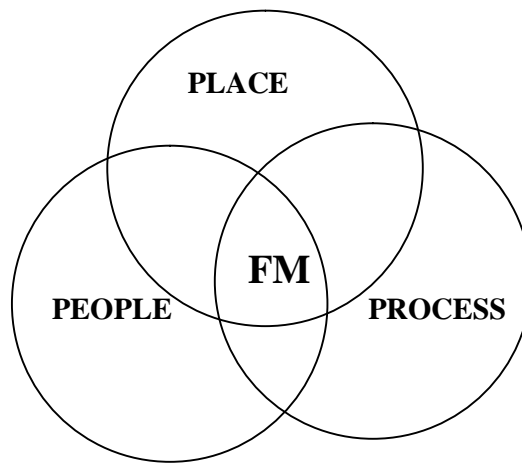
2.9.3.9.4. Facility Management sebagai *People, Process* dan *Place*

Jika melihat pada table dibawah, dapat dilihat lingkaran penting dari aturan *facilities* dan *facilities management* yang terintegrasi oleh pegawai (*employee or people*) , proses pekerjaan (*work process*) dan *work places*

Tabel 2.9. Klasifikasi *FM Roles & Responsibility* menurut IFMA

Maintenance Operation Furniture Maintenance Finishes Maintenance Preventif Maintenance Breakdown Maintenance Exterior Maintenance Custodial / Housekeeping Landscape Maintenance	Architecture/ Engineering Services Code Compliance Construction Management Building system Architectural design
Administration Services Corporate Art Work Mail Service Shipping / Receiving Record retention Security Telecommunications Copy Services	Real Estate Building leases Site selection Acquisition/Disposal Building Purchase Property Appraisal Subleasing
Space Management Space Inventory Space Policy Space Allocation Forecasting Needs Furniture Needs Furniture Purchase Furniture Inventory Interior Plants Furniture Moves Major Redisgn Trash Hazardous material	Facility Planning Operational Plants Emergency Plants Strategic Plants Energy Plants
	Financial Planning Operational Budget Capital Budgets Major Fianancing
	Health and Safety Ergonomics Energy Management Indoor air quality Recycling Program Emissions

Sumber : *Facility Management Practies, Reserch Report #16 International Facility Management Associates*, copyright 1996 BOMI © 1997 2nd qtr pp 1-9



GAMBAR 2.10. Komponen *Facility Management*

2.9.3.9.5. Facility Management sebagai Proaktif & Reaktif Management

Sebagai bagian dari *Corporate* atau Perusahaan, *Facility Management* dapat memiliki sikap responsif terhadap perubahan atau kondisi di lingkungan. Sikap Responsif itu adalah :

1. Respon Proaktif

Respon Proaktif ini terjadi berdasarkan pada perencanaan untuk mengantisipasi kondisi krisis. Proaktif Management membolehkan *Facility Manager* untuk menghindari krisis dengan membuat menjadi lebih baik dengan menggunakan waktu yang baik, staff dan sumber yang baik

2. Respon Reaktif

Respon Reaktif terjadi pada saat kejadian krisis atau ketika krisis sedang terjadi

2.9.3.9.6. Facility Management sebagai Oriatasi dari Type Perusahaan

Dalam penambahan jumlah lokasi, ukuran organisasi, sewa dan milik dan beberapa kebutuhan yang lain, *Facility Management* dibutuhkan secara signifikan bergantung kepada bagian dari kebutuhan bisnis yang ada. Wilson (1985) telah mengidentifikasi 5 fungsi dasar dan jumlah perbedaan model dari FM dan karakter dari tanggungjawab, type organisasi dan industri. Fungsi dasar *Facility Management* itu adalah sebagai berikut :

- a. *Real Estate*: meliputi pengadaan dan sewa property

- b. *Long range planning* : sebuah fungsi strategi meliputi kumpulan informasi dalam *space* jangka panjang dan perencanaan anggaran masa depan.
- c. *Building Projects* : Menangani project mulai dari anggaran seperti design bangunan baru dan perbaikan
- d. *Building Administration* : Menangani struktur gedung dan building system, *buildiig service* seperti *cleaning* , *security*
- e. *Office Support Service* : Mendukung operasional aktifitas bisnis

2.9.3.9.7. Karakteristik Keberhasilan Seorang Facility Manager

Keberhasilan seorang *Facility Manager* dalam menjalankan fungsi *Facility Management* dipengaruhi oleh beberapa hal :

- a. Sikap dan Nilai
Hal ini sangat menentukan, seperti usaha untuk meningkatkan pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi
- b. Tujuan
Salah satu tujuan dari *Facility Management* adalah menekankan efisiensi dan efektif fungsi layanan
- c. Komunikasi dan Keahlian Pribadi
Facility Manager yang baik adalah mereka yang mampu melakukan develop dan berinovasi terhadap kemampuan komunikasinya
- d. Manajemen Waktu dan *Multi Tasking Skill*
Facility manager harus mampu membuat perencanaan jangka panjang untuk membuat pengelolaan waktu yang lebih baik dan efektif
- e. Karakteristik *Facility Manager* yang baik
 - 1. Memiliki kompetensi teknik
 - 2. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik
 - 3. Reaktif
 - 4. Berorientasi pada pelayanan
 - 5. Pengelolaan biaya operasional
 - 6. Memiliki kemampuan *problem solving*
 - 7. Berorientasi pada pelaksanaan
 - 8. Memiliki kemampuan bernegosiasi

Table 2.10. Facilities Manager Profile

Experience and Qualification	Skill With People
Minimum 'O' level or equivalent Management of Multi site complex, preferably hi tech	Able to influence, listen Give and receive feedback Negotiation Skill
Mental Abilities	Ability to get things done
Good written & overbal communication Able to understand and monitor budget process Innovatif able to think on fact Able to explain decision use information effectively	Anticipates problem; forward planing Manage time efectively Delegate responsibility while remaining accountable
Attitude & Values	Motivtion & Interest
Willing to learn ; fleksibel React posotovefly to change, approachabel Can cope wit pressure Risk taking	Site high standards, goal oriented Self motivated deretermined to succed and help other do so Ambitious, seeks senior management role

(Sumber : Becker, F,1988. *The Changing Facilities Organization*. Haverhill, England, Project Officer Furniture)

2.9.3.9.8. Benchmarking Facility Management

Benchmarking menyediakan metode yang dapat menolong organisasi melakukan improvisasi dalam mengatur *Facility Management* yang berhubungan dengan bisnis proses, prosedur, biaya, konsumsi, dan kualitas jasa. Dari hasil dan validasi anggaran operasional, konsumsi, kualitas, dan program service praktis. *Benchmarking* dapat menjadikan arahan bagi FM dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

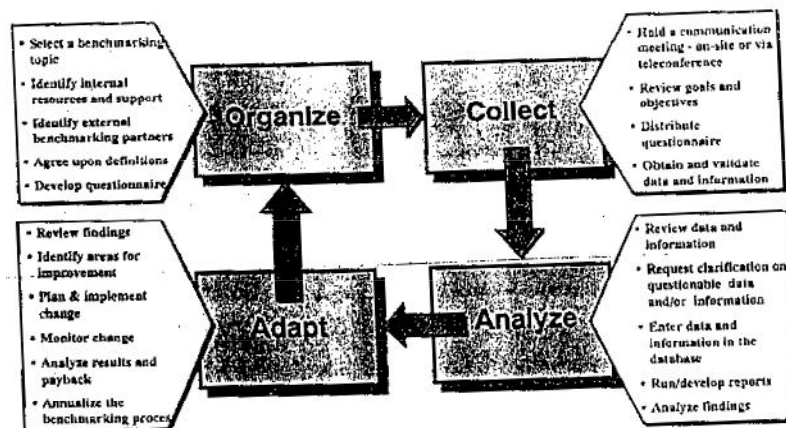


Table 2.11. 4 Langkah Benchmarking Process

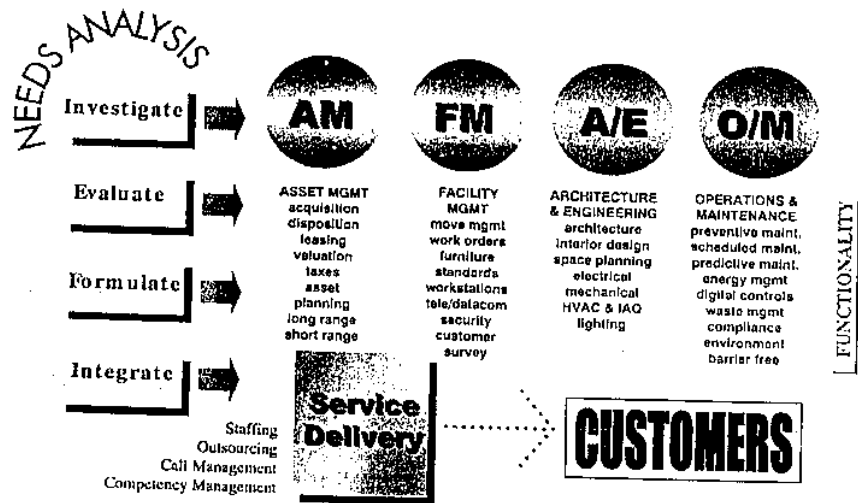


Table 2.12. Analisa Kebutuhan Benchmarking untuk Jasa Facilities

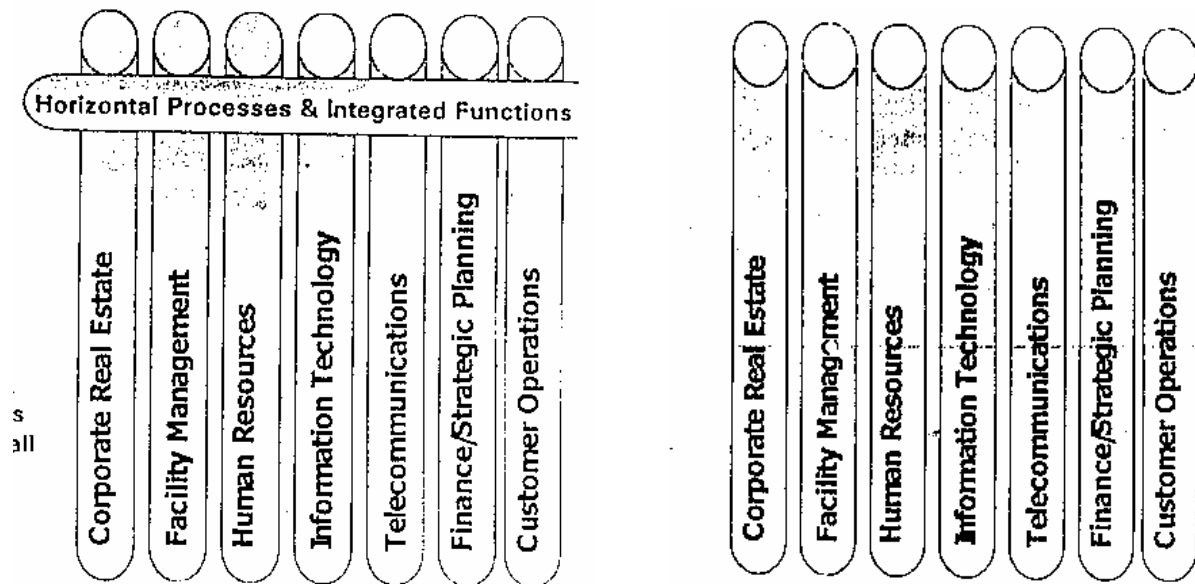


Table 2.13. Proses Horizontal & Fungsi Integritas Benchmarking & Fungsi Silo & Vertical Process

2.10. Persamaan & Perbedaan *Facility Management & Property Management*

2.10.1. Persamaan *Facility Management & Property Management*

Secara penanganan dan scope pekerjaan antara *Facility Management* dan *Property Management* hampir memiliki persamaan. Seperti yang telah diuraikan diatas masing – masing sama – sama memiliki fungsi menjalankan pengelolaan building. Sama – sama memiliki scope Repair & Maintenance, menjalankan Plan Preventif Maintenance (PPM), Manage Financial Opex Building, Rental Cost & Building Leasing, Building Permit & Administration.

2.10.2. Perbedaan *Facility Management* dan *Property Management*

1	Branch & ATM
2	Mail Room
3	Car Pool
4	Churn Work
5	Service Desk
6	Meeting Room
7	License+PBB (HGB, IMB)
8	Repair & Maintenance
9	Copy Service
10	Drinking Water
	Coverage Area, Large Building or Some Building (more one building)

1	Building Housekeeping
2	Engineering Services
	a. PPM
	b. Vendor Management
	c. CEM (Critical Environment Management) : UPS, PAC, FM200, Panel
	d. Inventory Management
3	Energy Management
4	Emergency & safety
5	Tenancy/Occupancy Management
6	Financial Services (Building)
7	Building Rules & Regulation
8	Parking Management
9	Building License (Gondola, Petir, Lift, Genset, Fire) Technical
10	Public Service, Canteen

Property Management secara normal biasanya hanya mewakili space yang disewa saja atau satu gedung saja atau satu lahan saja. Dan lebih fokus kepada nilai sewa secara jangka pendek.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang datanya diolah dan diuji dengan pendekatan statistik, penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pengaruh peningkatan nilai pelayanan.

3.2. Tahapan Penelitian

Tahapan – Tahapan Penelitian

Proses penelitian disini dilakukan dalam satu proses yang terdiri dari tahapan – tahapan yang saling terkait secara sistematis satu sama lain. Mulai dari adanya minat untuk mengetahui fenomena tertentu kemudian dikembangkan menjadi gagasan, teori, konseptual, pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya sehingga hasil analisis dari pengolahan data diperoleh kesimpulan penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini disusun agar tercapai hasil penelitian yang memenuhi kaidah–kaidah ilmiah dan tiap tahap dikerjakan secara cermat dan sistematis yang meliputi sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi dan perumusan masalah
2. Tahap tujuan penelitian
3. Tahap penentuan Data Penelitian :
 - a. Jenis Data
 - b. Pengumpulan Data study literatur (study kepustakaan) & study lapangan
 - c. Sumber Data
4. Tahap Penentuan Populasi & Sampel Penelitian
5. Tahap identifikasi metode pengumpulan data
6. Tahap identifikasi variabel penelitian
7. Tahap penyusunan kuisioner
8. Tahap uji validitas & reliabilitas
9. Tahap pengumpulan data
10. Tahap pengolahan & analisis data
11. Tahap kesimpulan & saran.

3.3. Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

a. Data Primer

Data primer dikumpulkan dari responden dengan melakukan kuisisioner atau wawancara langsung kepada Karyawan Bank Danamon. Responden adalah Karyawan Bank Danamon di lingkungan Wilayah 3 Jawa Timur

Data primer yang dikumpulkan terdiri dari :

- Data identitas responden
- Data persepsi responden tentang penanganan pekerjaan
- Data responden tentang kepuasan pelanggan

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan digunakan untuk menunjang data data primer yang sudah ada.

3.3.2 Pengumpulan data

Data diperoleh dengan melakukan survey atau eksplorasi langsung ke narasumber yang telah mempunyai pengalaman dalam pengelolaan & responden yang merasakan langsung kualitas hasil kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

a. Penyebaran kuisisioner

Kuisisioner disebar dan ditunjukkan kepada karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah Jawa Timur dengan tujuan untuk memperoleh data-data tentang tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan CREM. Sehingga diperoleh seberapa besar tingkat kepuasan karyawan PT. Bank Danamon Indonesia terhadap pelayanan CREM

b. Wawancara

Tujuan dari wawancara adalah mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden yaitu karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk , di wilayah 3 Jawa Timur. Sebagai satu bagian yang terpenting dari setiap survey diharapkan dengan wawancara ini dapat digali informasi lebih dalam dari responden, serta dapat membantu responden dalam menjawab pertanyaan dalam kuisisioner karena terdapat pertanyaan yang terkadang tidak dimengerti oleh responden. Karena hasil yang dicapai dalam proses wawancara adalah informasi yang lebih akurat serta juga mendapatkan ide-ide atau saran dari para responden yang membangun dalam pelaksanaan penelitian maka proses wawancara dilakukan saat proses pengisian

kuesioner berlangsung atau dilakukan saat selesai pengisian kuesioner sebagai suatu tindak lanjut proses pengumpulan data

3.4. Sumber Data

Ada dua sumber data yang akan digunakan dalam penelitian:

a. Pustaka

Meliputi pengumpulan data yang bersifat teoritis. Melalui pemaparan mengenai teori-teori, definisi ataupun ungkapan sehubungan dengan topik pembahasan yang diperoleh dari buku, situs internet untuk kemudian digunakan sebagai dasar dan acuan dalam pengembangan penelitian. Dengan tujuan sebagai acuan untuk mengetahui variabel – variabel yang akan diangkat, menambah atau memperkuat kajian teoritis dalam mengolah data penelitian. Dan digunakan pada saat proses pengumpulan materi penunjang, proses pengumpulan data.

b. Survey Kuisisioner

Bertujuan untuk memperkuat obyektifitas penelitian, maka dilakukan cara pengumpulan data dengan menjangkau pendapat, pengalaman dan sikap responden mengenai permasalahan yang dihadapi, dengan cara penyebaran kuisisioner.

3.5. Populasi & Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi Penelitian

Sugiyono (2005), mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan adalah karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk di wilayah 3 Jawa Timur. Adapun jumlah populasinya adalah sebagai berikut :

- 1 Populasi Jawa Timur I sebanyak 125 orang
- 2 Populasi Jawa Timur II sebanyak 110 orang
- 3 Kantor Wilayah sebanyak 100 orang
- 4 Syariah sebanyak 10 orang
- 5 Privilage Gedung Banking Panglima Sudirman sebanyak 20 orang

Jadi, total populasinya adalah 365 orang.

3.5.2 Sampel Penelitian

Penelitian dengan menggunakan sample yang representatif akan memberikan hasil yang memiliki kemampuan untuk digeneralisasi (Haryono,2007). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan konsep probabilitas sampling, dengan metode Simple Random Sampling. Teknik ini dipilih karena populasi dianggap memiliki peluang yang sama atau homogen bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Setiap elemen independen, mempunyai probabilitas dipilih satu kali tanpa pengembalian (Haryono, 2007). Menurut Ridwan (2005), dalam bukunya "Belajar Mudah Penelitian" untuk menentukan besaran sampel adalah sebagai berikut: Dengan menggunakan rumus diatas, maka penentuan besarnya sampel (n) responden untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana:

- n = Jumlah sampel
N = Jumlah populasi
d² = Presisi yang ditetapkan

Dengan demikian diperoleh jumlah sampel sebanyak :

$$n = \frac{365}{(365)(0.1)^2 + 1} = 78,49 \approx 79$$

Sedangkan jumlah sampel yang akan diambil tiap area dengan menggunakan statisfied random sampling adalah sebagai berikut :

1. Jawa Timur 1 $= \frac{125}{365} \times 79 = 27.05 = 27$ atau sekitar 28 sampel
2. Jawa Timur 2 $= \frac{110}{365} \times 79 = 23,8 = 24$ atau sekitar 25 sampel
3. Kantor Wilayah $= \frac{100}{365} \times 79 = 21,6 = 22$ atau sekitar 23 sampel

$$4. \text{ Syariah} = \frac{10}{365} \times 79 = 2,16 = 2 \quad \text{atau sekitar 3 sampel}$$

$$5. \text{ Previllage Gedung Banking Panglima Sudirman} \quad \text{atau sekitar 5 sampel}$$

$$= \frac{20}{365} \times 79 = 4,32 = 4$$

3.6. Penyusunan Kuesioner

3.6.1. Variabel Penyusunan Penelitian

Dari pendekatan pustaka atau literatur yang ada, peneliti telah melakukan *summary* variabel yang akan diangkat. Variabel yang telah ditentukan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Proses penentuan variabel ini dapat dibaca pada Bab 2. Tinjauan Pustaka pada sub Bab 2.7. Variabel – variabel dalam kualitas jasa (Melalui pendekatan pustaka) halaman 22

Dimensi Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Facility Management melengkapi Bank dengan fasilitas yang memadai dan modern, seperti; System Quening/ Nomer Antrian di Banking Hall, CCTV, dll - <i>Facility Management</i> CREM mensupport dan memberikan fasilitas Bank dengan melengkapi ruang tunggu yang nyaman dan rapi - <i>Facility Management</i> menyediakan sarana <i>enviromtent</i> ATM dengan berbagai macam fungsi (UPS dalam keadaan baik sehingga dapat dihindari down time ATM terlalu lama) - Lokasi ATM mudah dijangkau - Tersedianya brosur atau pengumuman
Dimensi Reliability	<ul style="list-style-type: none"> - Yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan - <i>Facility Management</i> CREM sebagai bagian dari <i>Regional Coment Centre (RCC) Risk Management</i>, membantu dan mensupport pada keadaan emergency (bencana alam, banjir, gempa dll) dimana operasional perbankan harus tetap berjalan dengan menyiapkan saran infrastruktur & facilitynya

	- memenuhi dengan standard design layout ruang <i>Bankng Hall</i> dengan standar <i>service excelent</i>
Dimensi Responsiveness	- Secepat mungkin memberikan <i>response</i> dan resolusi pada permintaan pelanggan.
Dimensi Assurance	Pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh staff <i>Facility Management</i> serta rasa percaya diri dari bebas dari resiko dan keragu – ragan. contoh : Pemasangan <i>Facia</i> dan <i>Pylon</i> pada proyek <i>Rebranding</i> yang terpasang di gedung Kantor Wilayah dapat dipastikan secara teknis penggunaan gondola tidak melebihi kapasitas yang ada. Kepercayaan staff terhadap kemampuan diri sendiri dalam mengelola waktu dan teknis dapat mendatangkan perasaan aman dari sisi costumer bahwa staff bisa menyelesaikan dengan baik.
Dimensi Emphaty	Kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memaami kebutuhan konsumen Adanya saran informasi ATM tedekat bila ATM mati

Variabel peyusunan penelitian ini didasarkan pada acuan literatur yang ada kemudian diseleksi berdasarkan *out put* kerja *Unit Facility Management*. Sebelum menentukan variabel yang akan diangkat, peneliti akan memilah terlebih dahulu hasil pelayanan *Facility Manajemen* yang diberikan kepada pelanggan. Hasil pelayanan *Facility Management* ini terdiri dari :

1. Produk
2. Jasa Pelayanan yang berupa kepuasan.

Dari 2 hal tersebut, Peneliti menyajikan variabel hanya terfokus kepada variabel jasa pelayanan saja, sesuai dengan Tujuan Penelitian yang telah di tetapkan. Penetapan ini digunakan sebagai dasar proses interview kepada responden untuk mengetahui variabel dan indikator. Hasil interview tersebut kemudian dijabarkan kedalam kuesioner yang seusuai

dengan kondisi perusahaan. Dimana penjabaran yang ada bukan dilakukan oleh peneliti melainkan dikembangkan oleh Unit *Service Centre* CREM Bank Danamon.

Adapun variabel tersebut yang dijadikan sebagai bahan interview sebelum dikembangkan sesuai dengan pengembangan Unit *Service Centre* CREM Bank Danamon adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Variabel Penyusunan Penelitian

No	Variabel	Sub-variabel	Indikator
	Kualitas Jasa	a. Tangibles	Kemampuan Teknis (Kompetensi Keahlian), Pengetahuan, Pengalaman Sumberdaya
	(dalam dimensi	b. Reliability	kemampuan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat serta memuaskan, yaitu : - Kepedulian - Komunikasi
	SERVQUAL)	c. Responsiveness	cepat tanggap dalam membuat dan melayani keinginan atau kebutuhan customer, seperti : Kecepatan meresponse, Pemahaman terhadap urgensi persoalan
		d. Assurance	
		e. Emphaty	Tanggung Jawab dan Ownership

Dari Variabel tersebut (*Tengible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Emphaty*) dan setelah melalui proses interview sebagai bentuk survei pendahuluan maka dipilihlah atau disimpulkan Variabel – variabel yang akan dijadikan bahan penelitian dan selanjutnya akan dikembangkan oleh Unit Service Desk Divisi CREM

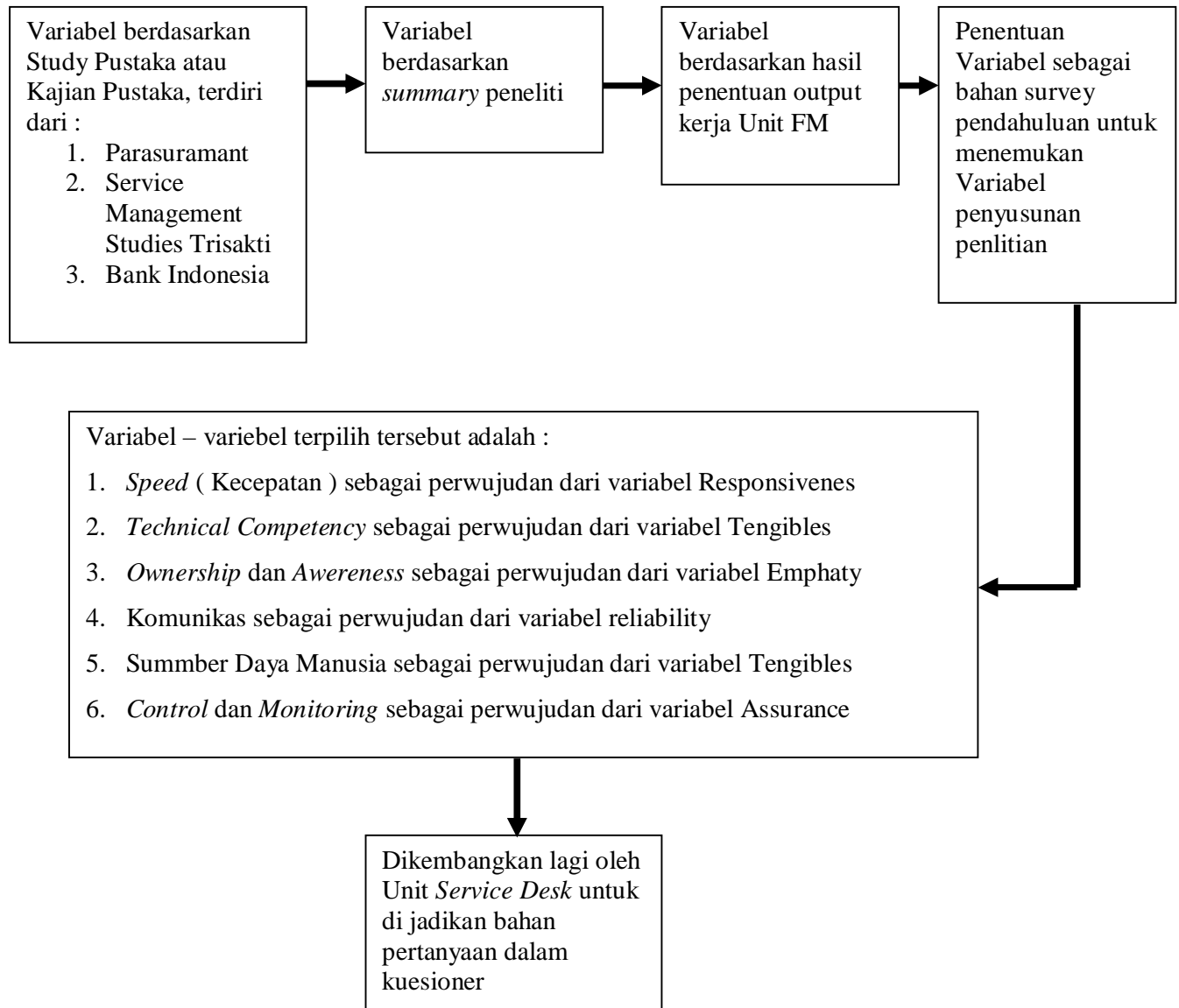
Variabel – variabel terpilih tersebut adalah :

1. *Speed* (Kecepatan) sebagai perwujudan dari variabel Responsiveness
2. *Technical Competency* sebagai perwujudan dari variabel Tangibles
3. *Ownership* dan *Awereness* sebagai perwujudan dari variabel Emphaty
4. Komunikasi sebagai perwujudan dari variabel reliability
5. Sumber Daya Manusia sebagai perwujudan dari variabel Tangibles

5. *Control* dan *Monitoring* sebagai perwujudan dari variabel Assurance

Variabel terpilih inilah yang dijadikan sebagai variabel penyusunan penelitian.

Skematik penentuan Variabel Penelitian dapat di perhatikan pada diagram di bawah ini :



Dan variabel – variabel terpilih inilah yana akan dikembangkan sebagai bahan pertanyaan dalam kuesioner yang akan disebarkan. Adapun penjabaran yang telah dikembangkan oleh Unit *Service Desk* CREM tersebut adalah sebagai berikut :

A. Speed (Kecepatan)

1. *Short Term Response*
Kemampuan meresponse dengan cepat terhadap penanganan - penanganan yang harus dilakukan di hari itu juga (*Quick Kill Solution*)
2. *Long Term Response*
Kemampuan meresponse dengan cepat terhadap penanganan – penanganan yang membutuhkan waktu lebih panjang (Tender Proyek, Perbaikan *Mechanical* Gedung)
3. Kecepatan dalam penanganan dan penyelesaian komplain
4. Kemampuan memenuhi kebutuhan secara akurat saat dibutuhkan
5. Kemampuan memenuhi kebutuhan pengadaan barang dan jasa

B. Technical Competency

1. Tanggapan terhadap permintaan inisiasi proyek
2. Memberikan masukan yang jelas dan bertanggung jawab terhadap permintaan suatu proyek pekerjaan
3. Tanggapan terhadap setiap pertanyaan yang berkaitan dengan permintaan suatu proyek pekerjaan
4. Bertindak secara proaktif dan memberikan response terhadap suatu inisiasi proyek pekerjaan
5. Biaya proyek selalu diusahakan secara rasional dan mempertimbangkan kebutuhan bisnis
6. Pelaksanaan proyek pekerjaan tepat waktu
7. Pengaturan design arsitektur, interior, sipil, serta estimasi dan konstruksi kontraktor
8. Fleksibel dan selalu proaktif terhadap pekerjaan modifikasi dalam setiap permintaan
9. Apakah hasil pekerjaan suatu proyek sesuai dengan kebutuhan dan keinginan anda?
10. Apakah kerusakan yang ada akibat pelaksanaan pekerjaan diselesaikan dengan baik
11. Apakah permintaan pekerjaan tambah terpenuhi dan sesuai setelah pekerjaan selesai

12. Apakah pekerjaan akhir bersih dan lengkap pada saat serah terima pekerjaan
13. Apakah kegiatan operasional dapat berlangsung seperti biasa selama proses konstruksi berlangsung
14. Apakah permasalahan mechanical dan electrical teknis yang ada dapat terselesaikan dengan baik seperti penanganan kerusakan Lift, Trafo, Panel Listrik, AC, Alarm, Genset, UPS

III. Ownership dan Awareness

1. Kemudahan menghubungi tim CREM saat jam kerja dan / diluar jam kerja
2. Kecepatan meresponse terhadap persoalan yang ada
3. *Conference Room*
4. *Reception Area*
5. *Common Area*
6. *Lavatories Area*
7. Ruang Kerja
8. *Pantry Area*
9. *Mailroom Area*
10. Kondisi Penerangan
11. Kondisi Temperatur Udara
12. Penerapan prefentif dan maintenance

IV. Komunikasi

1. Menurut anda sudahkah staff CREM menjalin komunikasi yang baik dengan anda
2. Menurut anda sudahkah anda mengetahui hasil pekerjaan dari request anda
3. Menurut anda sudahkah staff CREM menginformasikan perkembangan pekerjaan
4. Menurut anda sudahkah staff CREM melakukan usaha – usaha peningkatan komunikasi dan informasi

V. Sumber Daya Manusia

1. Menurut anda, seberapa jauh sikap proaktif dan kemauan untuk membantu ketika anda membutuhkan
2. Menurut anda, bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap pelayanan staff CREM selama pelayanan pekerjaan.
3. Menurut anda seberapa baik team CREM menjalani integritas sesuai nilai-nilai Bank Danamon

4. Menurut anda sudah sesuaikan background pendidikan staff CREM dengan tugas CREM
5. Menurut anda apakah tim CREM telah memiliki ide – ide yang fresh dan kreatif

VI. Control dan Monitoring

1. Sudahkah tim CREM melakukan *controlling* dan *monitoring* terhadap pekerjaan pihak ke tiga
2. Sudahkah tim CREM melakukan monitoring melalui media email kepada user mengenai pekerjaan staff
3. Sudahkan tim CREM melakukan *site supervision* pada proyek – proyek di cabang maupun di gedung wilayah.

Penjabaran ini yang akan dijadikan pertanyaan dalam kuesioner kepada pihak pelanggan. Dan mengacu kepada lampiran

3.6.2. Langkah Penyusunan Kuesioner

Setelah semua tahapan telah dilewati selanjutnya adalah tahap penyusunan dan penyebaran kuesioner untuk memperoleh data-data yang akurat.

Langkah berikutnya adalah :

1. Menentukan spesifikasi informasi yang diperoleh secara umum informasi yang ingin diperoleh
 - Karakteristik responden
 - Persepsi dan harapan responden
2. Menentukan tipe kuisisioner dan metode pengambilannya
Kuisisioner yang digunakan adalah yang terstruktur dan *close quesisioner*
3. Menentukan isi pertanyaan
Pertanyaan pada kuisisioner didasarkan pada viarabel-variabel pelayanan yang telah ditetapkan sehingga diperoleh informasi mengenai persepsi dan harapan pelanggan.
4. Menentukan bentuk response dari setiap pertanyaan
5. Menentukan pemilihan kata untuk setiap pertanyaan
Penggunaan kata harus mudah dipahami responden untuk itu pertanyaaan harus jelas dan tidak mengandung pengertian ganda sehingga mengurangi kesalahan pengisian jawaban.

6. Menentukan urutan pertanyaan.
Pertanyaan yang disusun kemudian diurutkan berdasarkan tingkat kesulitannya
7. Melakukan uji pendahuluan pada kuesioner
Responden dari kuisisioner tersebut adalah karyawan PT.Bank Danamon Indonesia, Tbk wilayah Jawa Timur

3.6.3. Skala pengukuran variabel

Untuk mengukur skala dari setiap item pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan penilaian dari responden, menggunakan acuan skala *Likert* dari rentang angka 1 (satu) hingga 5 (lima). Angka 1 (satu) merupakan kode sikap responden yang sangat negatif terhadap sebuah butir pertanyaan atau pernyataan. Sedangkan angka 5 (lima) diberikan untuk sikap pelanggan yang sangat positif atau sangat setuju dengan pertanyaan atau pernyataan dalam kuisisioner.

3.7. Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dalam 2 tahap yaitu :

- a. Tahap survey pendahuluan,
Pada tahap ini survey dilakukan menggunakan metode interview kepada karyawan PT.Bank Danamon Indonesia, Tbk wilayah Jawa Timur sebanyak 10 orang dengan tujuan untuk mengetahui variabel dan indikator penelitian dengan bertanya langsung. 10 Responden disini terdiri dari 10 Kepala Cabang atau wakilnya yaitu *Head Sundries* (Kepala Bagian Umum Cabang). Pada tahap survey pendahuluan setelah di peroleh variabel & indikatornya berdasarkan variabel dalam studi literatur kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi perusahaan (di kembangkan oleh tim SERVICE CENTRE CREM) maka diperoleh kuesioner yang digunakan untuk bahan survey utama. (Terlampir dalam lembar lampiran)
- b. Tahap survey Utama. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data terhadap responden dengan menyebarkan kuesioner yang berisi variabel & indikator yang diperoleh dari interview pada tahap survey pendahuluan. Pada tahap ini sekaligus menguji validitas & realibilitas.

3.8. Uji Validitas & Realibilitas

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan kuisioner mampu mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas ini dilakukan dua kali; pertama dilakukan terhadap sejumlah responden tertentu. Hal ini untuk meyakinkan kemampuan alat ukur masing-masing pertanyaan di dalam kuisioner sebelum dilakukan penelitian kepada seluruh sampel. Dari hasil uji awal ini, bila ternyata ada pertanyaan yang dianggap tidak valid, maka pertanyaan itu bisa dihilangkan atau diubah menjadi pertanyaan yang valid. Menggunakan analisa teknik korelasi *product moment* (r).

Kemudian uji validitas yang kedua dilakukan pada waktu pengolahan data. Data-data yang tidak valid harus dilupakan atau tidak diikutsertakan dalam uji statistik.

3.8.2. Uji Validitas Konstruksi

Pengujian validitas menggunakan validitas konstruk, yaitu melalui kerangka dari suatu konsep dimana seorang peneliti dapat menyusun tolak ukur operasional konsep tersebut. Langkah-langkah pengujian validitas konstruk adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur .
2. Melakukan uji coba pengukur tersebut pada sejumlah responden. Dimana responden dimintai pernyataan setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pernyataan.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*

Pengujian validitas konstruk dapat dilakukan sebagai berikut :

Hipotesis:

Ho: atribut tidak mengukur aspek yang sama

H₁: atribut mengukur aspek yang sama

Rumus korelasi *Pearson's Product Moment* (Umar, 2003) :

$$r = \frac{n \left[\sum_{i=1}^n x_i y_i \right] - \left[\sum_{i=1}^n x_i \right] \left[\sum_{i=1}^n y_i \right]}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

dimana :

x_i = skor yang diberikan responden

y_i = total skor variabel

n = total responden

Daerah kritis : Tolak H_0 jika $r_{hit} \geq \text{Nilai } r_{tabel(n-2,\alpha)}$

3.8.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten dan dapat dipercaya apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan item adalah dengan mengoreksi angka korelasi. Adapun hipotesis yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

H_0 : Hasil pengukuran tidak konsisten

H_1 : Hasil pengukuran konsisten

Rumus Alpha Cronbach's (Umar, 2003) :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana : k = banyak pertanyaan

σ_t^2 = varians total

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varian tiap variabel

Daerah kritis : Tolak H_0 jika Alpha Cronbach $\geq r_{tabel(n-2,\alpha)}$

3.9. Analisa & Pengolahan Data

3.9.1 Analisis Kesenjangan (Analisis GAP)

Pendekatan penelitian dilakukan melalui analisis *gap* 5 pada lima dimensi SERVQUAL, yaitu *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*, untuk mengetahui dimensi serta variabel dominan yang dapat diusulkan sebagai prioritas perbaikan, Adapun Analisa GAP menurut Parasuraman :

1. **Gap 1** menunjukkan adanya perbedaan antara harapan konsumen dengan persepsi penyedia jasa. Pihak penyedia jasa tidak sepenuhnya dapat memahami keinginan

konsumen sehingga system pelayanan yang disajikan tidak memenuhi harapan konsumen atau pengguna jasa.

Faktor penyebabnya :

Kurangnya interaksi dan komunikasi secara menyeluruh antara CREM dengan konsumen. Selama ini komunikasi di jalin dan dibangun hingga level tertentu, misalnya : segala progress, hasil hanya di update sebatas permintaan user dan inisiatif CREM kepada user lain melalui saran E-mail. Sehingga interaksi dan informasi formal ini tidak jarang hanya diketahui PUK – PUK segemen, sedangkan sub ordinate tidak selalu ter update. Dan tidak jarang hal semacam ini menyebabkan sub ordinate lain tidak mengetahui progres CREM.

2. **Gap 2** menunjukkan perbedaan antara persepsi penyedia jasa dengan standar kualifikasi yang disusun. Penyedia jasa mungkin memahami keinginan konsumen, tetapi tidak dapat menerapkan standar yang spesifik sehingga jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan pelanggan.

Faktor penyebabnya :

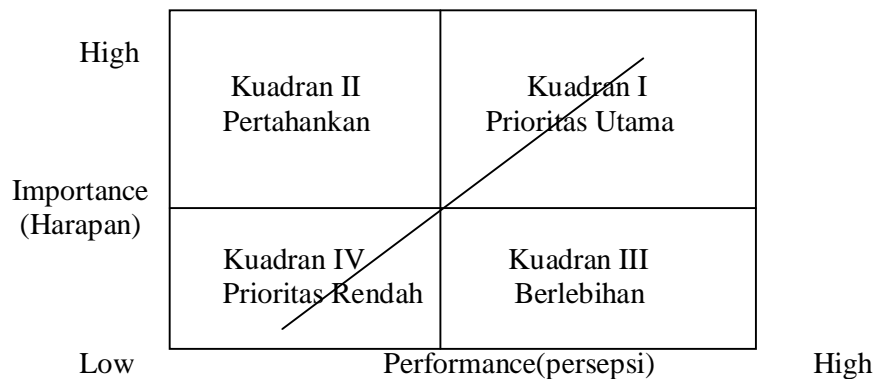
Cakupan yang cukup luas. Sampai saat ini sarana komunikasi atau informasi yang cukup efektif adalah melalui email, namun sarana ini belum menjamin mampu mengcover hingga 90%

3. **Gap 3** menunjukkan perbedaan antara kualitas jasa yang disampaikan dengan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan, sebagai akibat dari kelambanan petugas
4. mengikuti perkembangan internal divisi penyedia jasa (dalam hal ini unit *Facility Management*).
5. **Gap 4** menunjukkan perbedaan-perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal (ke pengguna jasa). Harapan konsumen sangat dipengaruhi oleh promosi atau iklan dari divisi penyedia jasa.
6. **Gap 5** menunjukkan perbedaan persepsi antara jasa yang diharapkan pelanggan dengan jasa yang dirasakan pelanggan. Kesenjangan ini dapat diketahui atau dirasakan pengguna jasa dari orang lain, pengalaman masa lalu dan ketidaksiapannya. Kesenjangan ini terjadi apabila pelanggan mempunyai persepsi sendiri dalam mengukur kinerja dan prestasi perusahaan.

3.9.2. Analisis Strategi dengan Menggunakan Importance dan Performance Matrix

Konsep ini sebenarnya berasal dari konsep SERVQUAL. Intinya, sebagaimana disarankan oleh Parasuraman, tingkat kepentingan pelanggan (*customer expectation*) diukur dalam kaitannya dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh perusahaan dalam hal ini “PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk” agar menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi.

Untuk menjelaskan konsep ini, istilah *expectation* sebaiknya diganti dengan *importance* atau tingkat harapan menurut persepsi pelanggan. Dari berbagai persepsi tingkat harapan pelanggan, kita dapat merumuskan tingkat harapan yang paling dominan. Diharapkan dengan memakai konsep tingkat harapan ini, kita menangkap persepsi yang lebih jelas mengenai pentingnya variabel tersebut di mata pelanggan. Selanjutnya, kita dapat mengkaitkan kepentingan variabel ini dengan yang dirasakan oleh para pelanggan. Berdasarkan Gambar 3.1 diagram *Importance* dan *Performance* dibawah ini, kita dapat merekomendasikan kepada perusahaan untuk meningkatkan *performance*-nya.



Gambar 3.1. Diagram Importance dan Performance Matrix (Umar.2003)

Matrik ini terdiri dari 4 kuadran: kuadran pertama terletak disebelah kiri atas, kuadran kedua disebelah kanan atas, kuadran ketiga disebelah kiri bawah, dan kuadran keempat disebelah kanan bawah. Strategi yang dapat dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kuadran I :

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pelanggan tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan. Caranya adalah unit *Facility Management* melakukan perbaikan terus-menerus sehingga *performance* variabel yang ada dalam kuadran ini akan meningkat.

Kuadran II :

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap oleh pelanggan sudah sesuai dengan yang dirasakannya sehingga tingkat kepuasan relatif tinggi. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan produk atau jasa tersebut unggul dimata pelanggan.

Kuadran III :

Ini adalah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh pelanggan sangat kecil.

Kuadran IV :

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya.

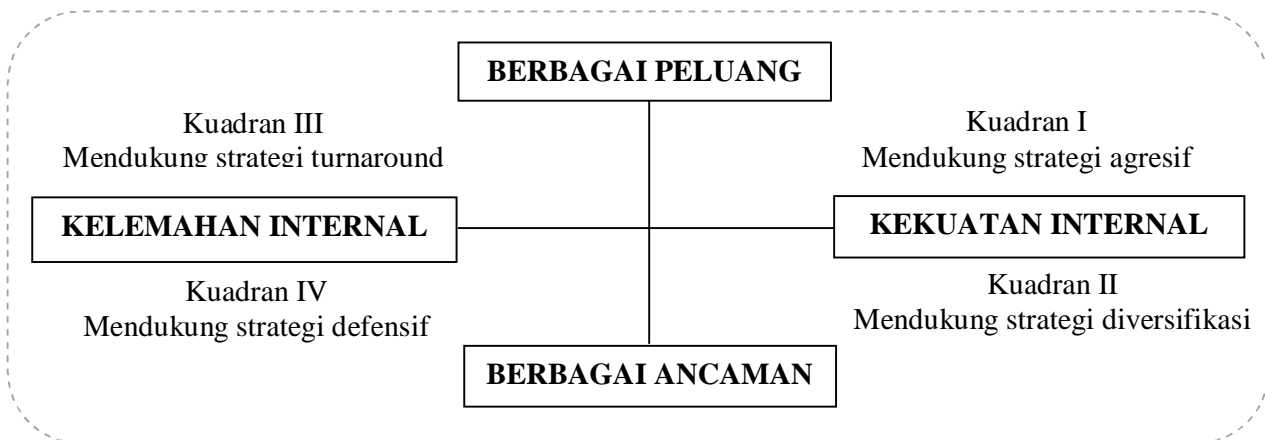
Berdasarkan analisis Importance dan performance Matrix diatas dapat dijadikan dasar bagi *Facility Management* dalam pengambilan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja *Facility Management* demi meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat tingkat harapan pada suatu garis lurus dengan kemiringan tertentu. Sudut kemiringan diambil dari rasio antara Y (tingkat kepentingan) dan X (persepsi kualitas) kemudian dicari besar sudut tangennya (Simamora, 2001). Sehingga diperoleh nilai skor kualitas seharusnya atau *Ideal Quality* (IQ) yaitu skor rata-rata tingkat kepentingan tiap variabel dibagi sudut kemiringannya. Jika pada diagram tersebut ada empat tindakan *Facility Management* yang biasa diambil, maka dengan metode garis lurus dapat diketahui atribut kualitas mana yang harus menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan dan atribut mana yang memiliki prioritas terendah untuk ditingkatkan performancenya. Menjadi prioritas utama apabila kualitas berdasarkan persepsi kualitas konsumen (PQ) lebih tinggi

daripada IQ dan selisih skornya paling besar. Menjadi prioritas rendah apabila PQ masih lebih rendah dari IQ dan selisih skornya terkecil.

3.9.3. Analisa Strategy dengan Analisa SWOT

Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisa SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan (lihat gambar 3.2)



Gambar 3.2. Diagram SWOT (Rangkuti, 2006)

- Kuadran I : Ini merupakan situasi yang menguntungkan. *Facility Management* tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, unit *Facility Management* ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (baik produk/ jasa).

- Kuadran III : *Facility Management* menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi berbagai kendala/ kelemahan internal. Focus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*).
- Kuadran IV : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, *Facility Management* tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Focus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*) .

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap masing-masing faktor tersebut, kemudian dilakukan scoring. Berdasarkan hasil yang diperoleh kemudian ditentukan focus rekomendasi strategi.

3.9.3 Matriks SWOT

Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis adalah Matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis, seperti ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 3.2. Diagram Matriks SWOT

EFI EFE	STRENGTH (S) (Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	WEAKNESSES (W) (tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
OPPORTUNITIES (O) (tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS (T) (tentukan 5-10 faktor ancaman internal)	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

- Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran penyedia jasa, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan penyedia jasa untuk memanfaatkan peluang eksternal.

- Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki *Facility Management* untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal *Facility Managament* untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

- Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

- Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi : Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

3.9.4.1. Analisa Faktor Strategis Eksternal

Analisa faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategis eksternal, selanjutnya susun table faktor-faktor. Strategis ekstrnal (*external strategic factors analysis summary / EFAS*), dengan langkah sebagai berikut:

- a. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1
- b. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1.

- c. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/ outstanding) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/ *poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating
- d. ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya besar, maka ratingnya -4 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya -1.
- e. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- f. Menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisa SWOT.

Tabel 3.3. Faktor-faktor Strategis Eksternal (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary/ EFAS*)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
1	2	3	4
Peluang (Opportunities/O):			
a. Peluang 1	Bobot peluang 1	Rating peluang 1	
b. Peluang 2	Bobot peluang 2	Rating peluang 2	
Jumlah O	A		B
Ancaman (Threats/T):			
a. Ancaman 1	Bobot ancaman 1	Rating ancaman 1	
b. Ancaman 2	Bobot ancaman 2	Rating ancaman 2	
Jumlah T	C		D
TOTAL	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber : Rangkuti (2006)

3.9.4.2. Analisa Faktor Strategis Internal

Analisa faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/ kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya pada analisis faktor strategis eksternal, maka dengan cara yang sama menyusun table faktor-faktor strategis internal (*internal strategic factors analysis summary / IFAS*). Bentuk table IFAS adalah seperti terlihat pada tabel 2.9.6

Tabel 3.4. Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/ IFAS*)

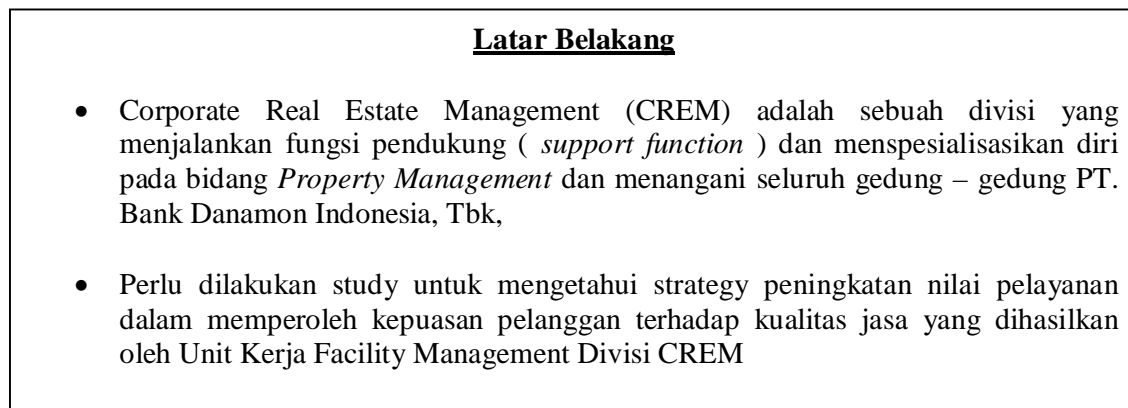
Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
1	2	3	4
Kekuatan (Strengths/S) :			
a. Kekuatan 1	Bobot Kekuatan 1	Rating Kekuatan 1	
b. Kekuatan 2	Bobot Kekuatan 2	Rating Kekuatan 2	
Jumlah S	A		B
Kelemahan (Weaknesses/W) :			
a. Kelemahan 1	Bobot Kelemahan 1	Rating Kelemahan 1	
b. Kelemahan 2	Bobot Kelemahan 2	Rating Kelemahan 2	
Jumlah W	C		D
TOTAL	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber : Rangkuti (2006)

Berdasarkan rangkuman hasil analisis faktor strategis internal/ eksternal diketahui skor bobot kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. selisih skor bobot kekuatan dengan kelemahan dan selisih skor bobot peluang dengan ancaman akan menghasilkan diagram strategi yang paling tepat untuk digunakan

3.10. Alur Tahapan Penelitian

Agar memperoleh hasil seperti yang diinginkan perlu ditentukan metode penelitian dalam suatu alur penelitian yang sesuai. Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah sebagaimana terlihat dalam Bagan alir penelitian Gambar 3.3 dibawah ini :



Rumusan Masalah

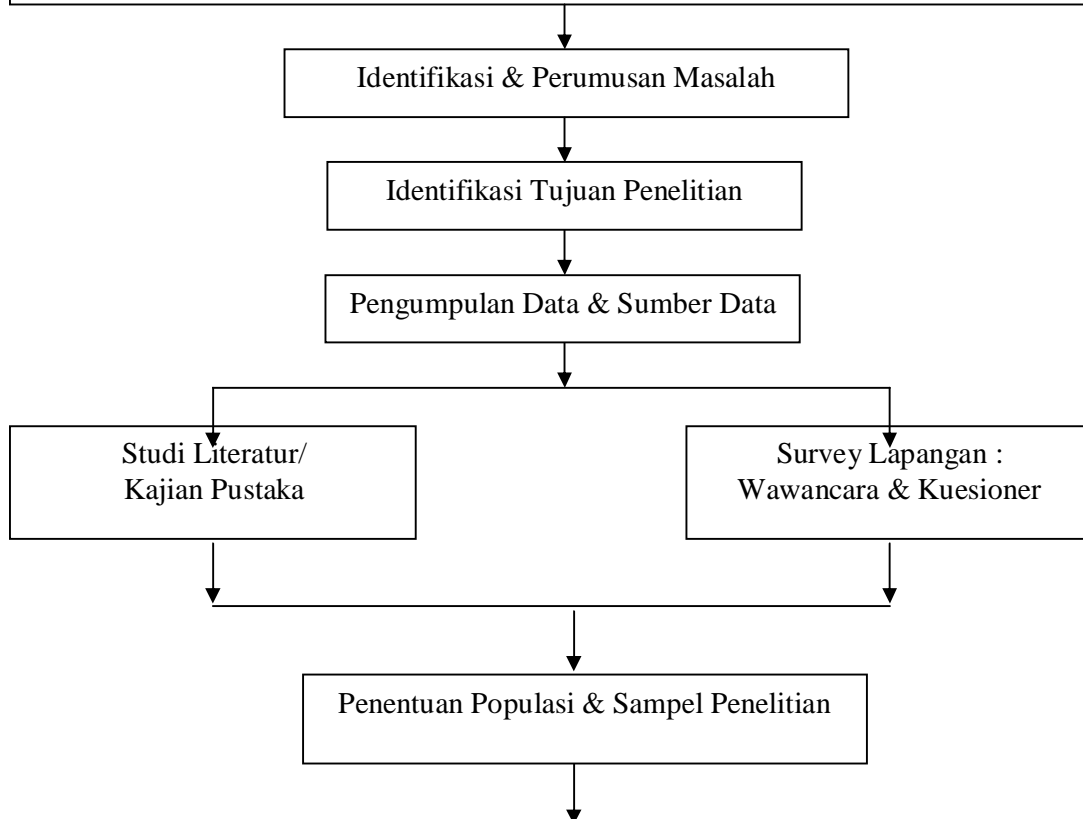
- Bagaimana besar tingkat kepuasan & harapan pelanggan
- Berapa besarnya gap antara persepsi & harapan
- Strategy apa yang dilakukan untuk meningkatkan tingkat kepuasan

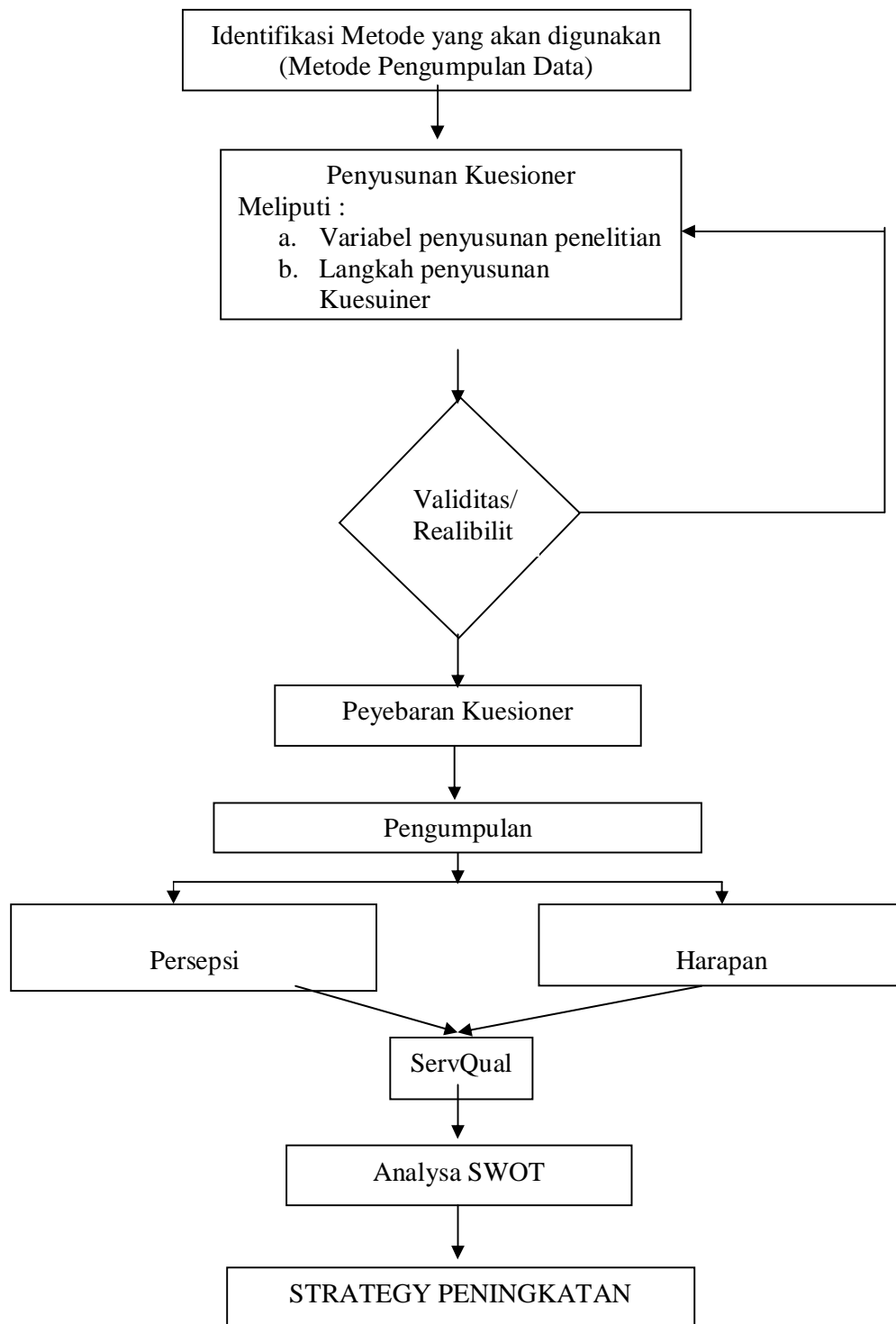
Tujuan Penelitian

- Menentukan tingkat kepuasan & tingkat harapan pelanggan
- Menentukan gap antara persepsi & harapan
- Menentukan strategy peningkatan kepuasan pelanggan

Study Pustaka

- Tinjauan Pustaka, meliputi :
 1. Pengertian Strategy
 2. Pengertian Kualitas
 3. Pengertian Jasa
 4. Pengertian Kepuasan





Gambar 3.3. Alur Penelitian

BAB IV.

PENGUMPULAN DATA

Objek Penelitian

Objek penelitian disini adalah Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk dan Divisi Corporate Real Estate Management. Corporate Real Estate Management sebagai Divisi *Support Function* yang memberikan layanan jasa teknis kepada seluruh karyawan atau LoB (Line Of Bussiines) PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk diharapkan mampu menjalankan fungsi pelayanan yang memuaskan *customer* dengan demikian diharapkan memiliki strategi peningkatan kualitas pelayanan agar dapat dicapai *customer satisfaction* dengan lebih baik. Sehingga strategi inilah yang akan dicari dalam proses penelitian ini.

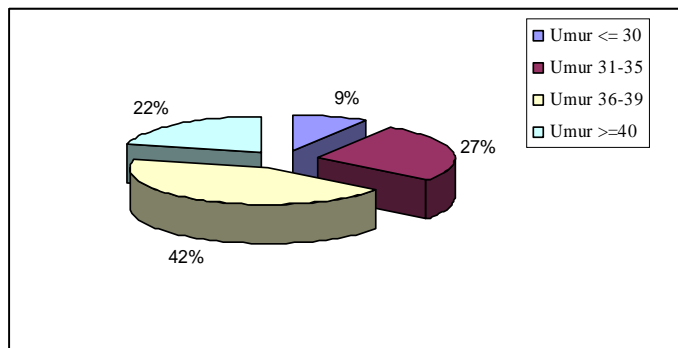
4.2 Profil Responden Pelanggan

Profil responden karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah Jawa Timur yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM diperoleh berdasarkan data kuisoner yang disebar di lingkungan Kantor Bank Danamon Wilayah tiga Jawa Timur, yaitu antara lain : *Card Centre, Personal Banking, Danamon Previlage, Danamon Syariah, Corporate Banking, Commercial, Regional Payment Centre, ATM & E-Banking, Marketing & Communication, Regional Credit Acceptence, Operatioal, ADIRA Finance, ADIRA Quantum, AMERICAN EXPRESS, FIF, Morgade Lending, Bussines Micro (Inplan Konven)*. Kuisoner disebar di masing-masing kantor wilayah dan cabang tersebut sehingga akan didapatkan profil respondennya.

4.2.1 Profil Responden

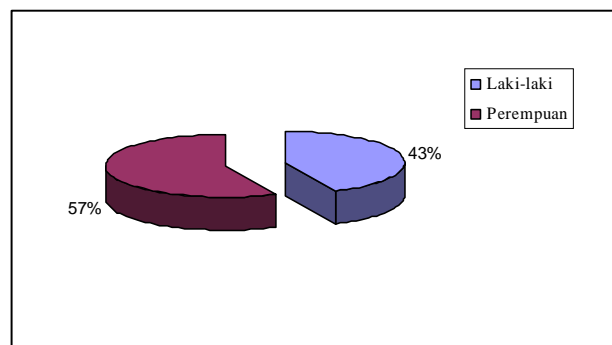
Responden karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah Jawa tiga Timur yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM yang telah di survei menurut jabatan rata-rata adalah BSM (*Branch Service Manager*) ini dikarenakan BSM adalah pimpinan cabang.

Untuk umur, jenis kelamin dan alasan utama menggunakan atau menghubungi layanan *facility management* divisi CREM ditampilkan dalam bentuk pie-chart berdasarkan proporsi masing-masing.



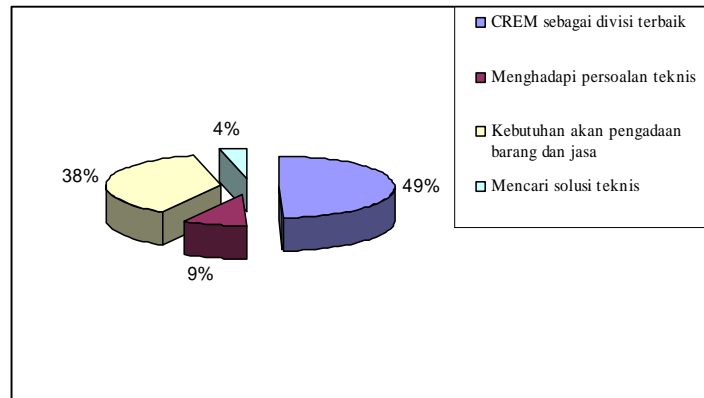
Gambar 4.1 Prosentase umur

Berdasarkan umur dapat diketahui bahwa sebagian besar responden karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah tiga Jawa Timur yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM berumur antara 36 tahun sampai 39 tahun yaitu sebanyak 42%, sedangkan untuk yang berumur kurang dari sama dengan 30 tahun sebanyak 9%, berumur antara 31 tahun sampai 35 tahun sebanyak 27% dan yang berumur lebih dari sama dengan 40 tahun sebanyak 22%. Dapat dilihat pada Gambar 4.1. Prosentase Umur



Gambar 4.2 Prosentase jenis kelamin

Berdasarkan prosentase jenis kelamin dapat diketahui bahwa responden karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah tiga Jawa Timur yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM antara laki-laki dan perempuan relatif seimbang yaitu sebanyak 57% untuk yang berjenis kelamin laki-laki dan 43 % untuk perempuan. Dapat dilihat pada Gambar 4.2. Prosentase Jenis Kelamin



Berdasarkan prosentase alasan utama menggunakan atau menghubungi layanan *facility management* divisi CREM dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang menggunakan atau menghubungi CREM sebagai divisi teknik yaitu sebanyak 49%, sedangkan yang menggunakan atau menghubungi CREM untuk kebutuhan akan pengadaan barang dan jasa sebanyak 38%, menggunakan atau menghubungi CREM untuk menghadapi persoalan teknis sebanyak 9% dan untuk mencari solusi teknis sebanyak 4%. Dapat dilihat pada Gambar 4.3. Prosentase alasan utama menggunakan CREM

Berdasarkan jumlah respondennya terdapat 39 responden yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM dengan alasan CREM sebagai divisi teknik, 7 responden menggunakan layanan *facility management* CREM dengan alasan untuk menghadapi persoalan teknis, 30 responden menggunakan atau menghubungi CREM untuk kebutuhan akan pengadaan barang dan jasa dan 3 responden lainnya menggunakan atau menghubungi CREM untuk mencari solusi teknis.

4.3 Analisa Tingkat Kepuasan Pelanggan

Analisis ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah tiga Jawa Timur yang menggunakan layanan *Facility Management* divisi CREM. Variabel-variabel yang diujikan dalam kuisisioner merupakan hasil dari kajian pustaka yang kemudian disimpulkan dan dipilih melalui proses wawancara sebagai perwujudan kuesioner pendahuluan.

Variabel yang diujikan terdiri dari aspek :

1. *Tangible* yang terdiri dari Kemampuan Teknis (Kompetensi Keahlian), Pengetahuan (*Knowladges*), Pengalaman, Sumberdaya,
2. Aspek Variabel *Realibility* yaitu kemampuan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat serta memuaskan, yang terdiri dari: Kepedulian, Komunikasi.
3. Aspek *Responsivenes* yaitu cepat tanggap dalam membuat dan melayani keinginan atau kebutuhan *costumer*, terdiri dari: Kecepatan meresponse, Pemahaman terhadap urgensi persoalan.
4. Untuk aspek *Assurance*, terdiri dari: Kemampuan, untuk variabel *Emphaty* terdiri dari: Tanggung Jawab, *Ownership*.

Namun di dalam kuisisioner aspek-aspek yang diteliti adalah aspek variabel terpilih sebagai berikut :

1. *Speed*
2. *Technical Competency*
3. *Ownership and Awareness* (Kondisi Umum dan Kondisi Kebersihan Fasilitas Kantor)
4. Komunikasi
5. Sumber Daya Manusia
6. *Control and Monitoring*, dan lain-lain.

Setelah diketahui variabel-variabel yang diujikan kemudian disusun dalam bentuk kuisisioner dengan menggunakan skala likert, yang akan dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah tiga Jawa Timur yang menggunakan layanan *facility management* divisi CREM. Adapun kuisisioner penelitian dapat dilihat pada lembar lampiran kuisisioner.

4.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur, alat ukur tersebut bisa berupa kuisisioner. Pengujian validitas

dilakukan untuk masing-masing faktor yang berhubungan dengan penelitian, sehingga konsep yang tertulis pada kuisioner harus berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai. Pengujian validitas dapat juga berdasarkan konsep yang akan diteliti, sehingga ukuran validitas konsep dapat dilihat berdasarkan: Referensi tentang konsep tersebut, dapat dari penelitian sebelumnya, atau buku-buku acuan, diskusi dengan calon responden atau para ahli, sasaran atau calon responden yang akan menentukan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisioner. Kuisioner yang valid harus memuat pertanyaan yang dapat dipersepsikan sama antara peneliti dengan responden serta persepsi antar responden harus seragam dan konsisten. Pengujian validitas biasanya menggunakan teknik korelasi.. Uji validitas dilakukan pada data jawaban kuisioner dengan membandingkan nilai koefisien korelasi terhadap skor total untuk setiap item pertanyaan dibandingkan dengan nilai kritis koefisien korelasi *produk moment* (r) dengan taraf signifikan 5%. Taraf signifikan 5% ini dapat dilihat dari kurva normal pada buku Ilmu Peluang dan Statistika untuk Insinyur dan Ilmuwan (ITB) hal 160. Survey dilakukan pada 79 responden yaitu karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah tiga Jawa Timur yang menggunakan layanan *Facility Management* divisi CREM. Selanjutnya diuji untuk mengetahui apakah variabel-variabel dalam kuisioner memenuhi ketentuan validitas dan reliabilitasnya. Koefisien korelasi setiap variabel persepsi dan harapan harus lebih besar dari angka kritis. Untuk 79 responden nilai korelasinya harus lebih besar dari 0.221. Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap data persepsi dan harapan karyawan PT. Bank Danamon Indonesia di lingkungan Wilayah tiga Jawa Timur terhadap pelayanan CREM diperoleh koefisien korelasi (r_{hitung}) yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Data Responden di PT. Bank Danamon Indonesia di lingkungan Wilayah tiga Jawa Timur terhadap pelayanan CREM

No	Item Pertanyaan	Korelasi terhadap Skor Total			
		Persepsi	Ket	Harapan	Ket
I	<i>Speed (Kecepatan)</i>				
1	Kemampuan meresponse dengan cepat terhadap penanganan - penanganan yang harus dilakukan di hari itu juga (<i>Quick Kill Solution</i>)	0.5426	Valid	0.4831	Valid
2	Kemampuan meresponse dengan cepat terhadap penanganan - penanganan yang membutuhkan waktu lebih panjang (Tender Project, Perbaikan Mechanical Gedung dsb)	0.4965	Valid	0.5056	Valid
3	Kecepatan dalam penanganan dan penyelesaian komplain	0.5486	Valid	0.5284	Valid
4	Kemampuan memenuhi kebutuhan secara akurat saat dibutuhkan	0.6582	Valid	0.4743	Valid

5	Kemampuan memenuhi kebutuhan pengadaan barang dan jasa secara cepat	0.4972	Valid	0.5636	Valid
II	<i>Technical Competency</i>				
6	Tanggapan terhadap permintaan inisiasi proyek	0.5097	Valid	0.6383	Valid
7	Memberikan masukan yang jelas dan bertanggung jawab terhadap permintaan suatu proyek pekerjaan	0.4999	Valid	0.5744	Valid
8	Tanggapan terhadap setiap pertanyaan yang berkaitan dengan permintaan suatu proyek pekerjaan	0.6409	Valid	0.6534	Valid
9	Bertindak secara proaktif dan memberikan respon terhadap suatu inisiasi proyek pekerjaan	0.5376	Valid	0.4919	Valid
10	Biaya proyek selalu diusahakan secara rasional dan mempertimbangkan kebutuhan bisnis	0.5424	Valid	0.4522	Valid
11	Pelaksanaan proyek pekerjaan tepat waktu	0.5691	Valid	0.4593	Valid
12	Pengaturan desain arsitektur,interior,sipil serta estimasi dan konstruksi kontraktor	0.3757	Valid	0.5239	Valid
13	Fleksibilitas dan selalu proaktif terhadap pekerjaan modifikasi dalam setiap permintaan	0.3757	Valid	0.5303	Valid
14	Hasil pekerjaan suatu proyek sesuai dengan kebutuhan dan keinginan	0.6087	Valid	0.4085	Valid
15	Kerusakan-kerusakan yang ada akibat pelaksanaan pekerjaan diselesaikan dengan baik	0.4374	Valid	0.6066	Valid
16	Pekerjaan tambahan terpenuhi dan setelah pelaksanaan pekerjaan sebelumnya selesai	0.4055	Valid	0.5311	Valid
17	Pekerjaan akhir bersih dan lengkap pada saat serah terima pekerjaan	0.5553	Valid	0.5426	Valid
18	Kegiatan operasional dapat berlangsung seperti biasa selama proses konstruksi berlangsung (jika konstruksi dilakukan di area ruang kerja)	0.4974	Valid	0.5198	Valid
19	Permasalahan mechanical dan electrical teknis yang ada dapat terselesaikan dengan baik seperti penanganan kerusakan Lift, Trafo, Panel Listrik, AC, Alarm, Genset, UPS	0.5654	Valid	0.5284	Valid
III	<i>Ownership & Awareness</i>				
20	Kemudahan menghubungi tim CREM saat jam kerja dan/diluar jam kerja	0.6335	Valid	0.5214	Valid
21	Kecepatan meresponse terhadap persoalan yang ada	0.6381	Valid	0.5337	Valid
22	Conference Room (Ruang Rapat/Pertemuan)	0.5184	Valid	0.6317	Valid
23	Reception Area (Area Resepsionis)	0.2808	Valid	0.4100	Valid
24	Common Area (<i>Public Area</i>)	0.4066	Valid	0.5552	Valid
25	Lavatories (Kamar Mandi.WC)	0.4813	Valid	0.5670	Valid
26	Ruang Kerja (<i>Office Area</i>)	0.4551	Valid	0.4871	Valid
27	Pantry Area (Area Dapur)	0.4450	Valid	0.5396	Valid
28	Mailroom Area	0.4531	Valid	0.4887	Valid
29	Kondisi Penerangan	0.4062	Valid	0.5863	Valid
30	Kondisi Temperatur Udara	0.3769	Valid	0.6137	Valid
31	Penerapan prevenif dan maintenance (perawatan dan perbaikan)	0.4632	Valid	0.5766	Valid
IV	<i>Komunikasi</i>				
32	Komunikasi terjalin dengan baik antara staff CREM dengan <i>Customer</i>	0.3443	Valid	0.6331	Valid
33	Hasil pekerjaan berdasarkan <i>request</i> diketahui oleh <i>Customer</i>	0.4324	Valid	0.6499	Valid
34	Menginformasikan perkembangan <i>request</i> yang dikerjakan oleh staff CREM	0.4966	Valid	0.5947	Valid
35	Staff CREM sudah melakukan usaha-usaha peningkatan komunikasi dan informasi	0.5111	Valid	0.5945	Valid
V	<i>Sumber Daya Manusia</i>				

Lampiran I Data Hasil Jawaban Responden Tingkat Persepsi karyawan PT. Bank Danamon Indonesia di lingkungan Wilayah tiga Jawa Timur

Responden	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14
1	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
2	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5
3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
6	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5
7	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
8	3	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	5
9	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
10	3	4	5	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	5
11	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4
12	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
17	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
19	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
22	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4

27	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	5
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
30	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	2	4
31	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4
32	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	2	4
33	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4
34	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
35	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
36	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	4
38	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
40	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
41	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
42	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
43	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
44	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4
45	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4
46	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4
47	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5
48	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	5
49	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5
50	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5
51	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
52	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4
53	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
54	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
55	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
56	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4

57	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
58	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3
59	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
60	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
61	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
62	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
64	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
70	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
71	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
72	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
73	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
77	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4
78	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
79	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Rata-Rata	3,6	3,5	3,8	3,6	3,8	3,6	3,7	3,5	3,6	3,7	3,6	3,8	3,6	3,6	3,5	3,5	3,6	3,4	3,9

Responden	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	E4	E5	F1	F2	F3	G1	G2	G3	TOTAL
1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	117

2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	116
3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	111
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	105
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	106
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	112
7	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	107
8	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	106
9	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	112
10	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	98
11	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	108
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	109
13	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	104
14	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	98
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	99
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	105
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	99
18	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	98
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
20	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
21	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
22	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	97
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	94
24	5	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	97
25	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	111
26	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	102
27	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	101
28	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	89
29	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	108
30	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105
31	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	96

	32	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	
	33	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	98
	34	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	104
	35	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	89
	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
	37	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	96
	38	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	89
	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	98
	41	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	92
	42	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	93
	43	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
	44	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	93
	45	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	96	
	46	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	98	
	47	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	104
	48	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	106
	49	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	103	
	50	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	106	
	51	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	103	
	52	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	101	
	53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	104	
	54	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	97	
	55	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	100		
	56	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	95	
	57	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	94	
	58	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	99		
	59	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	92	
	60	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	96		
	61	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	95		

62	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	97
63	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	99
64	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	108	
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
66	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	102
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	105
68	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	100
69	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	100
70	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	96
71	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	93
72	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	94
73	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	95
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	106
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	111
76	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	115
77	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	103	
78	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	124
79	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	95	
Rata-Rata	3,82	3,68	3,84	3,63	3,67	3,8	4	3,57	3,58	3,61	3,72	3,75	3,59	3,67	3,72	3,75	3,73	3,71	3,66	3,77	3,77	3,71	3,75	3,87	3,78	3,73	3,84		

**Lampiran III. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Persepsi Responden PT. Bank
Danamon Indonesia di lingkungan Wilayah tiga Jawa Timur**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1,0000				
A2	,4749	1,0000			
A3	,3095	,3499	1,0000		
A4	,3543	,4519	,4115	1,0000	
A5	,3268	,2646	,4212	,5332	1,0000
B1	,4615	,3107	,1071	,3775	,1049
B2	,3520	,2880	,2166	,3990	,3794
B3	,2240	,3986	,4195	,4512	,3849
B4	,5000	,2950	,2021	,3756	,3083
B5	,2964	,2454	,4864	,4681	,2772
B6	,3855	,1600	,3449	,4253	,2769
B7	,1930	,2089	,2165	,1343	,3415
B8	,2528	,2440	-,0016	,2607	,1302
B9	,2201	,3646	,3256	,3956	,1302
B10	,2749	,2261	,2792	,1866	,1183
B11	,2296	,2348	,1641	,2715	,2061
B12	,1135	,2284	,3950	,3570	,2529
B13	,3729	,3652	,3196	,3149	,2730
B14	,2286	,3020	,4318	,2987	,3472
C1	,2834	,2888	,3602	,4938	,2680
C2	,2894	,2439	,4189	,4442	,2598
C3	,2237	,1991	,2759	,2697	,1439
C4	,1626	,1821	-,0004	,2393	,0124
C5	,1121	,1661	,1166	,2660	,0703
C6	,2686	,1454	,2658	,1950	,1163
C7	,2663	-,0248	,2598	,1631	,2404
C8	,3448	,2726	,0736	,2502	,1023
C9	,1672	,2203	,0690	,2453	,1407
C10	,0639	,0487	,2567	,2182	,0057
C11	,1793	,2166	-,0634	,2686	,1503
C12	,1871	-,0552	-,0315	,2275	,1537
D1	,1945	,1699	,0663	,3056	,2217
D2	,1057	,2087	,2449	,2999	,1878
D3	,1352	,2961	,0941	,3960	,1874
D4	,3306	,2939	,2206	,3731	,2230
E1	,4382	,3034	,2111	,3209	,2888
E2	,2261	,3125	,4710	,4847	,3073
E3	,1427	,0721	,2820	,1472	,0933
E4	,2691	,2417	,1648	,1582	,0900
E5	,2643	,2613	,4087	,3016	,3981
F1	,1014	,0784	,3097	,2429	,2853
F2	,2704	,2873	,3330	,3177	,2093
F3	,1221	,2497	,3202	,4315	,3549
G1	,2699	,0872	,2461	,1039	,1653
G2	,1729	,2116	,1683	,1783	,1571
G3	,2244	,0160	,4050	,1991	,4216
TOTAL	,5426	,4965	,5486	,6582	,4972

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B1	B2	B3	B4	B5
B1	1,0000				
B2	,2261	1,0000			
B3	,2712	,2161	1,0000		
B4	,3881	,4130	,2945	1,0000	
B5	,3830	,3130	,4381	,2463	1,0000
B6	,3245	,2134	,3363	,3240	,2832
B7	,1388	,1794	,3082	,2422	,0655
B8	,3391	,0532	,2169	,1824	,0993
B9	,4437	,0149	,5847	,1824	,3754
B10	,2595	,2450	,2994	,2788	,2489
B11	,3164	,1565	,2482	,2202	,1489
B12	,2139	,2866	,4391	,2033	,3892
B13	,3614	,2487	,2542	,2275	,1659
B14	,2111	,3192	,3171	,1830	,3088
C1	,2424	,3885	,3597	,2789	,3529
C2	,1579	,3462	,3562	,4060	,3665
C3	,1580	,2458	,3262	,2838	,2196
C4	,3953	,0853	,1641	,1175	,2279
C5	,1583	,1469	,1510	,2236	,0573
C6	,2015	,1181	,2915	,2427	,0716
C7	,2453	,2675	,3104	,3039	,2763
C8	,5489	,1090	,3453	,2060	,2209
C9	,2158	,1403	,3427	,2372	,0700
C10	,1468	,0169	,2448	,2058	,2289
C11	,3208	,1183	,2744	,2715	,1327
C12	,2350	,1378	,0990	,2332	,2086
D1	,2073	,2937	,1210	,3051	,1389
D2	,0732	,0920	,1099	,1356	,1573
D3	,2956	,2426	,2920	,1331	,2387
D4	,3190	,3479	,1881	,3595	,2275
E1	,1625	,2910	,1310	,2633	,2467
E2	,0785	,2673	,3619	,1345	,2927
E3	,0732	,0920	,2614	,0514	,1182
E4	,2046	,2193	,4464	,2868	,2919
E5	,1012	,3038	,4254	,2552	,3108
F1	,1795	,3983	,3148	,2083	,3831
F2	,3282	,3596	,3637	,3723	,2235
F3	,1652	,3179	,4142	,2412	,2102
G1	,1073	,1924	,2532	,2901	,2204
G2	,1843	,1685	,3362	,2132	,2001
G3	,0049	,2162	,2760	,0636	,3306
TOTAL	,5097	,4999	,6409	,5376	,5424

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B6	B7	B8	B9	B10
B6	1,0000				
B7	,2132	1,0000			
B8	,1053	,1989	1,0000		
B9	,2530	,2334	,3907	1,0000	
B10	,2188	,1933	,2000	,4058	1,0000
B11	,2706	,0337	,2858	,2858	,3201
B12	,1750	,0713	,2915	,5146	,3739
B13	,2187	,1984	,2932	,4412	,2876
B14	,2127	,3327	,0424	,3436	,1512
C1	,3158	,0369	,1463	,3606	,1719
C2	,3793	,1911	,1745	,2983	,2997
C3	,3154	,2234	,0666	,1907	,1512
C4	,1064	,0620	,1513	,2274	,1168
C5	,0908	,0337	,0955	,2554	,0261
C6	,1131	,2123	,1031	,3645	,0580
C7	,2399	,1586	-,0626	,2138	,1692
C8	,1825	,0345	,3478	,4225	,1538
C9	-,0140	,1034	,1124	,3447	,1419
C10	,0854	-,0085	-,1253	,2388	,1483
C11	,1450	,0844	-,0054	,1726	-,0197
C12	,2437	,1947	,2981	,1880	,0339
D1	,2626	-,1507	,1824	,1824	,1007
D2	,2841	,0485	,1307	,3336	,1412
D3	,2672	,0059	,2062	,3620	,1496
D4	,3965	,3130	,2437	,1753	,1954
E1	,2386	,2725	,4276	,2189	,2668
E2	,5774	,1918	,1964	,3969	,1771
E3	,4180	,2044	,1307	,3742	,2966
E4	,2585	,1911	,1495	,2764	,1797
E5	,4535	,2937	,0913	,2459	,1751
F1	,3813	,1691	-,0197	,0905	,2132
F2	,3289	,1717	,2763	,3175	,2558
F3	,2969	,2768	,1602	,3045	,1992
G1	,1962	,1321	,0570	,1683	,1931
G2	,1701	,3185	,1075	,2054	,1879
G3	,3268	,2729	-,1452	,1301	,1603
TOTAL	,5691	,3757	,3537	,6087	,4374

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B11	B12	B13	B14	C1
B11	1,0000				
B12	,3725	1,0000			
B13	,2403	,2174	1,0000		
B14	,0059	,2558	,2400	1,0000	
C1	,2188	,3900	,3344	,4102	1,0000

C2	,2415	,4006	,2868	,4699	,5931
C3	,2563	,1135	,1583	,2925	,3046
C4	,0954	,1705	-,0105	-,0420	,0876
C5	,1223	,1924	,1358	,2584	,2689
C6	,1082	,2306	,4058	,2947	,2632
C7	,1436	,3644	,1044	,2621	,2085
C8	,2415	,3162	,3270	,0480	,2220
C9	,2292	,1772	,3967	,2266	,2573
C10	,1562	,3650	,0387	,2367	,3033
C11	,1004	,0270	,0762	,1905	,3031
C12	,0681	,1573	,1266	,1684	,2045
D1	,1437	,2033	,2275	,1830	,1519
D2	,2524	,3671	,1849	,3087	,1471
D3	,1895	,2792	,2098	,1707	,2714
D4	,1691	,2379	,2593	,1251	,2784
E1	,2765	,2184	,2951	,1849	,2721
E2	,2129	,4066	,2986	,4550	,4844
E3	,1690	,1866	,1430	,3087	,1471
E4	,1453	,2329	,0830	,2773	,3866
E5	,0915	,2083	,2063	,2926	,4197
F1	-,0507	,1080	,1554	,3936	,2445
F2	,2655	,3091	,2457	,3386	,3990
F3	,2262	,3800	,2543	,4647	,4311
G1	,1274	,1384	,0728	,2779	,3075
G2	,0581	,1179	,2096	,3260	,3390
G3	,0691	,1937	,1274	,4612	,3602
TOTAL	,4055	,5553	,4974	,5654	,6335

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	C2	C3	C4	C5	C6
C2	1,0000				
C3	,3945	1,0000			
C4	,0710	,2373	1,0000		
C5	,1886	,2565	,3861	1,0000	
C6	,3058	,4257	,0621	,2690	1,0000
C7	,2833	,1440	,0568	,1912	,4414
C8	,1270	,2486	,4491	,2386	,3431
C9	,1216	,2061	,2046	,5350	,4409
C10	,2319	,3553	,1708	,3785	,4114
C11	,1266	,3345	,0576	,1235	,3088
C12	,1969	,2537	,1669	,3484	,3255
D1	,0847	,0262	,0385	,1821	-,0287
D2	,1779	,1817	-,0084	,0960	,1444
D3	,3230	,1651	,1892	,1663	,1374
D4	,3314	,1971	,0829	,0959	,1370
E1	,2283	,2678	-,0158	,1485	,2073
E2	,5281	,3669	,0788	,2045	,3131
E3	,3182	,3691	,1640	,3223	,2431
E4	,4205	,3000	,0285	,1817	,2821
E5	,4761	,2965	-,0332	,1102	,2889
F1	,1901	,0998	,0728	,0879	,0229

F2	,3880	,2772	,2593	,4212	,2553
F3	,3631	,4272	,1575	,3317	,3007
G1	,3689	,2632	,1038	,0767	,2475
G2	,2989	,2891	,1239	,1758	,2343
G3	,2506	,2631	-,0477	,1488	,1286
TOTAL	,6381	,5184	,2808	,4066	,4813

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	C7	C8	C9	C10	C11
C7	1,0000				
C8	,2633	1,0000			
C9	,3590	,3354	1,0000		
C10	,3304	,0976	,4328	1,0000	
C11	,2583	,3776	,2345	,3455	1,0000
C12	,2925	,2429	,3221	,2536	,3146
D1	,0170	,0898	,1970	-,0041	-,0056
D2	,1036	,1495	,1412	,3307	,2028
D3	,1397	,2657	,2227	,1448	,2595
D4	,1596	,0483	,0045	-,0339	,1233
E1	,1248	,0923	,1613	-,0278	,0590
E2	,1571	,2139	,1761	,2594	,1700
E3	,1930	,1495	,2289	,1933	,0516
E4	,3363	,2094	,2072	,3119	,3765
E5	,2456	,1017	,1320	,2077	,2856
F1	,3352	,0285	,1375	,0607	,0378
F2	,2834	,2124	,2540	,2189	,0836
F3	,2041	,1343	,3290	,3030	,2262
G1	,2133	,1065	,1417	,1899	,1921
G2	,1171	,1207	,2572	,1950	,2986
G3	,2344	-,0013	,1406	,3411	,1699
TOTAL	,4551	,4450	,4531	,4062	,3769

	C12	D1	D2	D3	D4
C12	1,0000				
D1	,1189	1,0000			
D2	,2900	,3462	1,0000		
D3	,2846	,4970	,3238	1,0000	
D4	,2663	,3595	,2316	,4513	1,0000
E1	,3254	,2994	,3286	,3259	,5359
E2	,2705	,2039	,4929	,3765	,3160
E3	,3316	,0514	,3105	,2356	,1928
E4	,3390	,0674	,1577	,2477	,3161
E5	,3187	,1589	,2315	,4250	,3857
F1	,2887	,2465	,2375	,2440	,3393
F2	,2264	,1585	,1240	,2184	,2897
F3	,2754	,2786	,2661	,3209	,1534
G1	,1075	-,0178	-,0297	-,1052	,1002
G2	,3054	,0099	,0866	,0576	,2224
G3	,2652	,0279	,2823	,1181	,0172
TOTAL	,4632	,3443	,4324	,4966	,5111

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	E1	E2	E3	E4	E5
E1	1,0000				
E2	,2389	1,0000			
E3	,2104	,5307	1,0000		
E4	,2212	,3615	,3492	1,0000	
E5	,3796	,4740	,2315	,4476	1,0000
F1	,1822	,3025	,2375	,2580	,3244
F2	,2350	,3700	,2640	,3698	,4213
F3	,2165	,4727	,3479	,3229	,2092
G1	,0860	,2826	,2223	,3960	,2966
G2	,1465	,2547	,1235	,2846	,3563
G3	,2057	,3522	,2823	,1505	,3531
TOTAL	,5042	,6638	,4696	,5390	,6009

	F1	F2	F3	G1	G2
F1	1,0000				
F2	,3965	1,0000			
F3	,3298	,4694	1,0000		
G1	,1503	,2392	,2086	1,0000	
G2	,2714	,2956	,2361	,4525	1,0000
G3	,2750	,1322	,4501	,2033	,3185
TOTAL	,4540	,6007	,6129	,3984	,4633

	G3	TOTAL
G3	1,0000	
TOTAL	,4493	1,0000

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = ,7441 Standardized item alpha = ,9380

**Lampiran Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Harapan Responden PT. Bank
Danamon Indonesia di lingkungan Wilayah tiga Jawa Timur**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1,0000				
A2	,4172	1,0000			
A3	,2754	,2364	1,0000		
A4	,2172	,4107	,3392	1,0000	
A5	,0978	,1736	,5587	,4571	1,0000
B1	,4271	,4620	,2786	,3254	,3248
B2	,3342	,2857	,3888	,3270	,3818
B3	,5138	,4264	,2201	,3194	,2755
B4	,3829	,2527	,2253	,3961	,3139
B5	,1396	,1471	,3771	,2541	,4061
B6	,1277	,1725	,2753	,2760	,3377
B7	,1441	,0506	,3920	,0311	,3030
B8	,3295	,3178	,0514	,3891	,2944
B9	,2738	,2218	,0522	,3379	,1719
B10	,3108	,3676	,2061	,2038	,2546
B11	,2543	,3034	,0846	,1661	,2790
B12	,2822	,3918	,0927	,3821	,1797
B13	,2328	,4490	,0494	,2659	,1914
B14	,1511	,1553	,4408	,2764	,4508
C1	,1659	,2828	,3663	,3976	,3695
C2	,1189	,1994	,3499	,3584	,3825
C3	,3257	,1929	,4157	,1824	,4426
C4	,4184	,4673	-,0624	,3195	,1243
C5	,2697	,1221	,2055	,1224	,1521
C6	,0941	,0922	,3433	,1206	,2357
C7	,0589	,1936	,2275	,1093	,2962
C8	,2953	,2693	,2243	,2185	,1928
C9	,1693	,1447	,1318	,0680	,1298
C10	,1228	,1149	,4287	,1529	,4278
C11	,1612	,2295	,4594	,2158	,4565
C12	,2385	,3035	,3829	,1443	,2933
D1	,4448	,3476	,2561	,4136	,2833
D2	,4363	,4155	,3951	,2055	,3042
D3	,1979	,3542	,2374	,2479	,2652
D4	,3012	,2975	,2930	,3744	,2569
E1	,2454	,2142	,1219	,3406	,2455
E2	,3288	,3194	,2079	,1977	,1785
E3	,3829	,3654	,2121	,1042	,1457
E4	,2425	,1760	,3916	,2885	,2983
E5	,2236	,1797	,2174	,1811	,2794
F1	,0758	,1878	,4047	,1503	,3734
F2	,2591	,3295	,2498	,2412	,3350
F3	,1871	,1571	,4710	,2742	,4387
G1	,2180	,3598	,5327	,1476	,5269
G2	,1573	,1440	,3951	,0944	,3307

G3	,0700	-,0053	,2703	,0268	,3157
TOTAL	,4831	,5056	,5284	,4743	,5636

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B1	B2	B3	B4	B5
B1	1,0000				
B2	,4885	1,0000			
B3	,5761	,4442	1,0000		
B4	,4555	,3454	,4486	1,0000	
B5	,3940	,4509	,3306	,3905	1,0000
B6	,2284	,1205	,3371	,1675	,2115
B7	,1477	,2590	,1964	-,0261	,1618
B8	,4960	,3554	,4709	,5109	,3779
B9	,4656	,3097	,3769	,3821	,2620
B10	,5869	,3545	,5305	,3545	,3582
B11	,4559	,3996	,4635	,4219	,2075
B12	,5038	,2540	,4757	,2783	,2327
B13	,3677	,2341	,4395	,3341	,1710
B14	,2669	,1876	,2716	,1095	,3600
C1	,3421	,2342	,3157	,2192	,1385
C2	,3780	,3763	,3956	,2490	,3080
C3	,1475	,2985	,3404	,1199	,1027
C4	,4747	,2582	,4430	,3136	,1513
C5	,2703	,3185	,2455	,2655	,0567
C6	,0457	,2052	,2324	,1578	,0593
C7	,1396	,0439	,2050	-,0701	,1348
C8	,2393	,1424	,2996	,4664	,0650
C9	,1051	,3074	,2961	,1347	,0263
C10	,1666	,2870	,1886	,2253	,2004
C11	,2627	,4078	,2389	,1859	,2661
C12	,3120	,1830	,1932	,1208	,2917
D1	,4799	,3528	,4705	,2293	,2704
D2	,3381	,3672	,3614	,2075	,2249
D3	,4581	,1675	,4761	,2634	,0605
D4	,4454	,2988	,4950	,2610	,2791
E1	,2995	,4523	,4065	,2484	,3901
E2	,3596	,3450	,3379	,2765	,1838
E3	,3359	,2059	,3069	,3654	,2062
E4	,4053	,3449	,2315	,2727	,4046
E5	,3815	,3191	,2333	,1869	,1715
F1	,1683	,2609	,2486	,0887	,3588
F2	,3647	,3667	,4065	,2034	,2431
F3	,1776	,2575	,1712	,1454	,1725
G1	,4282	,3274	,2745	,3483	,3021
G2	,2430	,3158	,2755	,0338	,1766
G3	,1039	,2773	,2783	,0936	,1276
TOTAL	,6383	,5744	,6534	,4919	,4522

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B6	B7	B8	B9	B10
B6	1,0000				
B7	,3094	1,0000			
B8	,1899	,1575	1,0000		
B9	-,0658	,1575	,5810	1,0000	
B10	,1396	,2332	,3159	,4719	1,0000
B11	,1111	,1516	,4326	,5127	,5584
B12	,3402	,1380	,3681	,3566	,5373
B13	,3311	-,0080	,3305	,3787	,4966
B14	,4247	,4455	,1434	,1135	,3503
C1	,3588	,2181	,2774	,1435	,3007
C2	,3537	,2053	,3848	,0205	,1171
C3	,1979	,4326	,1295	,0481	,2589
C4	,0475	-,0129	,4887	,2615	,4214
C5	,1693	,3736	,2763	,1181	,2322
C6	,2661	,4622	,0945	,0171	,1704
C7	,1961	,3273	,0557	,0447	,3117
C8	,2153	,2175	,2721	,1929	,2203
C9	,3287	,3579	,0484	,0435	,3747
C10	,3054	,4520	,0829	-,0098	,2344
C11	,2831	,4752	,1072	,0503	,1931
C12	,3379	,4794	,2062	,1570	,2720
D1	,2695	,2316	,4773	,4316	,4360
D2	,2176	,4113	,2348	,1858	,4232
D3	,2551	,2713	,3929	,2905	,3325
D4	,3089	,1521	,3823	,1992	,2952
E1	,2760	,2249	,3601	,1375	,3085
E2	,2637	,3247	,3596	,3892	,3129
E3	,2045	,3092	,2517	,2391	,4260
E4	,2056	,3837	,2458	,2783	,3125
E5	,2455	,3395	,2469	,1658	,2084
F1	,3510	,3948	,1261	,0468	,1276
F2	,0517	,2793	,3798	,2852	,2919
F3	,2669	,3203	,0759	,0189	,2655
G1	,2348	,4828	,1072	,0524	,3857
G2	,1622	,5950	,0800	,2624	,2269
G3	,2994	,4552	,1010	-,1526	,1194
TOTAL	,4593	,5239	,5303	,4085	,6066

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	B11	B12	B13	B14	C1
B11	1,0000				
B12	,4265	1,0000			
B13	,5111	,5991	1,0000		
B14	,0837	,2372	,1392	1,0000	
C1	,2734	,3201	,2538	,5644	1,0000
C2	,0819	,2924	,0762	,3565	,4525

C3	,1495	,1975	,1250	,3922	,3052
C4	,3521	,3973	,2270	-,0312	,1716
C5	,2671	,1932	,2494	,1106	,2134
C6	,1430	,1480	,2332	,3141	,3177
C7	,2092	,2310	,1791	,3867	,3633
C8	,4190	,2825	,3426	,0078	,1305
C9	,2611	,3388	,2539	,2617	,1479
C10	,2303	,2422	,2549	,4045	,2650
C11	,2701	,1206	,2150	,3919	,1806
C12	,2403	,1211	,2260	,3638	,1951
D1	,3451	,4572	,3814	,3229	,3942
D2	,2659	,2826	,3578	,2897	,2380
D3	,4299	,3515	,3585	,1759	,3794
D4	,3608	,4054	,3246	,2000	,4078
E1	,3546	,3545	,4286	,2428	,3664
E2	,2476	,2603	,2740	,3568	,3211
E3	,3297	,3041	,2838	,2878	,2266
E4	,2002	,2626	,2096	,3944	,2235
E5	,1998	,1834	,1843	,1823	,2374
F1	,0687	,0609	,1991	,3819	,1193
F2	,2482	,2149	,2973	,2068	,2128
F3	,0787	,1364	,1778	,4789	,3512
G1	,2131	,2456	,2490	,4294	,2555
G2	,0803	,0341	,0485	,3802	,1723
G3	,0873	,0428	,0503	,2987	,2450
TOTAL	,5311	,5426	,5198	,5284	,5214

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	C2	C3	C4	C5	C6
C2	1,0000				
C3	,4023	1,0000			
C4	,2834	,1589	1,0000		
C5	,1735	,3836	,0879	1,0000	
C6	,2255	,5336	-,1489	,7267	1,0000
C7	,3111	,5259	,1786	,2075	,3809
C8	,0842	,3171	,2142	,5442	,5063
C9	,1983	,3646	,1866	,4258	,5670
C10	,3174	,3853	-,0624	,4417	,5918
C11	,2593	,4686	-,0806	,4756	,5794
C12	,1992	,3640	,1151	,2923	,3573
D1	,3087	,3822	,3495	,3168	,2333
D2	,1810	,6423	,1164	,4133	,4900
D3	,2914	,1939	,3317	,3484	,3492
D4	,3740	,3538	,3043	,2526	,2647
E1	,4185	,2664	,2102	,2194	,2226
E2	,3761	,3490	,0602	,4466	,5174
E3	,1735	,4072	,3191	,4106	,3871
E4	,2892	,4016	,2073	,3518	,2646
E5	,3915	,3282	,2094	,3331	,2494
F1	,3918	,4409	,1131	,1198	,2771
F2	,3319	,5925	,4138	,2335	,2297
F3	,3083	,5623	,0718	,3504	,4788

G1	,3895	,5327	,1720	,2913	,3771
G2	,2241	,4426	,0090	,3055	,3701
G3	,4056	,4906	-,0236	,4788	,5442
TOTAL	,5337	,6317	,4100	,5552	,5670

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	C7	C8	C9	C10	C11
C7	1,0000				
C8	,1153	1,0000			
C9	,3116	,4595	1,0000		
C10	,4153	,4987	,4483	1,0000	
C11	,3916	,3588	,2899	,6509	1,0000
C12	,5614	,2968	,1463	,4714	,6009
D1	,3788	,1993	,1697	,2561	,4290
D2	,2457	,3769	,2778	,3951	,5006
D3	,2782	,3933	,2422	,2692	,3522
D4	,2824	,2273	,0833	,1374	,3411
E1	,1382	,0917	,1580	,1840	,3337
E2	,1772	,1919	,2987	,2440	,3565
E3	,3175	,4281	,3687	,3761	,2075
E4	,2010	,3142	,1744	,3916	,2688
E5	,2736	,1862	,1771	,2797	,2795
F1	,3196	,2083	,2909	,3752	,4282
F2	,3944	,1994	,1533	,1877	,2984
F3	,4494	,2897	,4056	,5320	,4375
G1	,4106	,4010	,2768	,5653	,4910
G2	,2353	,2374	,2009	,3624	,4565
G3	,2530	,4154	,4780	,4190	,3239
TOTAL	,4871	,5396	,4887	,5863	,6137

	C12	D1	D2	D3	D4
C12	1,0000				
D1	,4392	1,0000			
D2	,4392	,3898	1,0000		
D3	,3113	,4499	,3163	1,0000	
D4	,2963	,5662	,4377	,6631	1,0000
E1	,2260	,3265	,3977	,2773	,5181
E2	,3481	,3766	,4246	,2893	,2815
E3	,3211	,2492	,4423	,3484	,2283
E4	,3902	,3416	,2902	,2064	,2229
E5	,3447	,2599	,1882	,2993	,3129
F1	,3544	,2065	,2598	,2447	,2077
F2	,2808	,3388	,4211	,3439	,4546
F3	,3681	,2864	,3797	,3570	,3208
G1	,4618	,1432	,5013	,3070	,2331
G2	,4370	,2833	,4200	,2961	,1660
G3	,1772	,0674	,3577	,2601	,2322
TOTAL	,5766	,6331	,6499	,5947	,5945

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	E1	E2	E3	E4	E5
E1	1,0000				
E2	,3646	1,0000			
E3	,2860	,4395	1,0000		
E4	,2599	,2879	,6055	1,0000	
E5	,3539	,5017	,4304	,4982	1,0000
F1	,3958	,3081	,3677	,4183	,4291
F2	,4705	,3019	,4153	,4076	,5269
F3	,2742	,3095	,3981	,4048	,3606
G1	,2982	,3273	,4758	,4164	,3669
G2	,2455	,3543	,2735	,4188	,1277
G3	,3703	,2905	,3409	,2388	,2561
TOTAL	,5601	,5887	,6158	,5914	,5307

	F1	F2	F3	G1	G2
F1	1,0000				
F2	,6315	1,0000			
F3	,5207	,5075	1,0000		
G1	,4901	,4586	,5352	1,0000	
G2	,5172	,3955	,4982	,5269	1,0000
G3	,4124	,2626	,5002	,4878	,4606
TOTAL	,5430	,6191	,6069	,6680	,5237

	G3	TOTAL
G3	1,0000	
TOTAL	,4933	1,0000

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = ,7477 Standardized item alpha = ,9526

Lampiran II Profil Responden Pelanggan Layanan Facility Management Bank Danamon

Umur	Jumlah	Prosentase
Umur <= 30	7	8.860759
Umur 31-35	21	26.58228
Umur 36-39	34	43.03797
Umur >=40	17	21.51899

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	34	43.03797
Perempuan	45	56.96203

Status Perkawinan	Jumlah	Prosentase
Belum Menikah	7	8.860759
Menikah	72	91.13924

Alasan Utama	Jumlah	Prosentase
CREM sebagai divisi terbaik	39	49.36709
Menghadapi persoalan teknis	7	8.860759
Kebutuhan akan pengadaan barang dan jasa	30	37.97468
Mencari solusi teknis	3	3.797468